

FILOZOFICKÁ FAKULTA UNIVERZITY
KARLOVY

KATEDRA PSYCHOLOGIE



DIPLOMOVÁ PRÁCE

ZAŘAZOVÁNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ DO ORGANIZACE
NÁVRH ADAPTAČNÍHO PROGRAMU

INCORPORATION OF NEW EMPLOYEES INTO ORGANIZATION
PLAN OF ORIENTATION SYSTEM

Vedoucí diplomové práce: Doc., PhDr. Milan Rymeš, CSc.
Autor diplomové práce: Lenka Vybíralová

"Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu".

V Praze dne 27. července 2008

.....

Lenka Vybíralová

PODĚKOVÁNÍ

NA TOMTO MÍSTĚ DĚKUJI VEDOUcíMU DIPLOMOVÉ PRÁCE DOC., PHDr. MILANU RYMEŠOVI, CSc. ZA ODBORNÉ VEDENÍ, PODNĚTNÉ RADY A TRPĚLIVOST. ZA SUPERVIZNÍ POMOC A PODPORU JSEM VDĚČNÁ TAKÉ MGR. LIBUŠI MÁCHOVÉ.

DÁLE DĚKUJI VŠEM ČLENŮM KATEDRY PSYCHOLOGIE V PRAZE, KTERÍ PŘISPĚLI K TOMU, ABYCH DOSPĚLA AŽ K TÉTO FÁZI MÉHO STUDIA.

V NEPOSLEDNÍ ŘADĚ PATŘÍ MŮJ VELKÝ DÍK ZAMĚSTNANCŮM NEJMENOVANÉ ORGANIZACE A JEJICH PŘÍMÉMU NADŘÍZENÉMU, BEZ NICHŽ BY TATO PRÁCE NEMOHLA VZNIKOUT.

ABSTRAKT

Předmětem předložené práce je oblast adaptace zaměstnanců v organizaci. Teoretická část se věnuje základnímu přehledu problematiky zvoleného tématu - vymezuje faktory subjektivní a objektivní povahy (adaptace na nároky pracovní pozice, adaptace na prostředí, adaptace na kulturu a politiku organizace, sociální adaptace), které zasahují do průběhu adaptace. Klade také důraz na význam a role osob zúčastněných v procesu adaptace pracovníků či na metody analýzy práce a tvorby profesiogramu, jež je cenným zdrojem informací při vytváření adaptačních programů. Práce neopomíjí ani možná rizika a problémy, se kterými se jedinec v průběhu své adaptační fáze může setkat. Praktická část tématu skýtá názorný příklad využití výzkumného projektu pro návrh optimálního adaptačního programu. Příspěvek nabízí praktickou ilustraci logické posloupnosti dílčích kroků procesu tvorby adaptačního programu. Pro dokreslení zvoleného tématu je práce doplněna také zjištěními ze zahraničních výzkumných studií.

ABSTRACT

The subject of the submitted thesis is the area of workers adaptation within the organization. Theoretical part is devoted to the basic overview of the chosen topic – it defines factors of both, the subjective and the objective nature (adaptation to the demands of work position, adaptation to the environment, adaptation to the organization's culture and policy, social adaptation), which affect the adaptation process. It also puts the stress on the meaning and the roles of people involved in the adaptation of workers or on the methods of the work analysis and the professiogram making, which is a valuable source of information in the adaptation programmes development. The thesis doesn't even miss out the potential risks and problems, one can come across while the adaptation process. The practical part of the topic provides an illustrative example of the use of a research project focused on the optimal design of an adaptation programme. The thesis offers a practical illustration of a logical sequence of partial steps used in an adaptation process making. For further comprehension of the chosen topic, findings from the foreign research studies are also amended.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1. SYSTÉM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ORGANIZACE	11
1.1 FUNKCE ÚTVARŮ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1.1 Výběr a nábor zaměstnanců	13
1.1.2 Stabilizace zaměstnanců.....	14
1.1.3 Ukončení pracovního poměru	18
1.2 VYUŽITÍ PERSONÁLNÍ PSYCHOLOGIE PŘI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	20
1.2.1 Psychologie v oblasti výběru a náboru zaměstnanců.....	20
1.2.2 Hodnocení zaměstnanců	22
1.2.3 Kariérní plánování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	24
1.2.4 Stimulační programy	26
1.2.5 Změna či ukončení pracovního poměru	27
1.2.6 Další oblasti.....	29
2. ADAPTACE V ORGANIZACI	30
2.1 CÍL ADAPTAČNÍCH PROGRAMŮ.....	33
2.2 VARIANTY PRACOVNÍ ADAPTACE.....	35
2.3 ČASOVÝ HORIZONT, DÉLKA ADAPTAČNÍHO PROGRAMU	36
3. FAKTORY VSTUPUJÍCÍ DO PROCESU ADAPTACE	37
3.1 SUBJEKTIVNÍ FAKTORY	37
3.1.1 Přehled faktorů subjektivní povahy	38
3.1.2 Vliv stresu	41
3.4 OBJEKTIVNÍ FAKTORY.....	43
3.4.1 Adaptace na požadavky pracovní pozice	44
3.4.2 Adaptace na prostředí.....	45
3.4.3 Adaptace na firemní kulturu	46
3.4.4 Sociální adaptace.....	48
4. OSOBY ZASAHOJÍCÍ DO ADAPTAČNÍHO PROCESU A JEJICH ROLE.....	50
4.1 PRACOVNÍCI ÚTVARU ŘLZ	51
4.2 VEDOUcí PRACOVNÍK	52
4.3 MENTOR	55
4.4 NÁVAZNOST A SOUČINNOST ROLÍ	65
5. PODPŮRNÉ METODY ADAPTACE.....	67
5.1 ANALÝZA PRACOVNÍ POZICE, TVORBA PROFESIOGRAMU	67
5.2 PŘÍRUČKA/MANUÁL ZAMĚSTNANCE	72
5.3 PŘEHLED NÁSTROJŮ ADAPTACE	74
6. PROBLÉMY V RÁMCI ADAPTAČNÍ FÁZE	77
6.1 NEZVLÁDNUTÁ ADAPTACE ZE STRANY ZAMĚSTNAVATELE	77
6.2 NEZVLÁDNUTÁ ADAPTACE ZE STRANY ZAMĚSTNANCE	78
6.3 RIZIKA VYPLÝVAJÍCÍ Z INSTITUTU MENTORSTVÍ	79
7. DOPORUČENÍ PRO TVORBU ADAPTAČNÍHO PROGRAMU	80

II. PRAKTICKÁ ČÁST	83
8. CÍLE A PROJEKT VÝZKUMNÉ ČÁSTI	84
9. ZAHRANIČNÍ VÝZKUMNÉ STUDIE	86
10. VÝZKUMNÝ VZOREK	87
10.1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	87
10.2 POPIS VÝZKUMNÉHO VZORKU.....	89
11. METODA.....	90
11.1 STUDIUM FIREMNÍ DOKUMENTACE	91
11.2 POLOSTRUKTUROVANÉ INTERVIEW	92
11.3 METODA „KŘÍŽ HODNOCENÍ STÁVAJÍCÍHO ADAPTAČNÍHO PROGRAMU“	93
11.4 DOTAZNÍK ADAPO-I.....	94
11.5 NESTRUKTUROVANÉ INTERVIEW.....	96
12. VÝSLEDKY	97
12.1 OBLAST ADAPTAČNÍCH PROGRAMŮ A JEJICH METOD	98
12.2 STÁVAJÍCÍ ADAPTAČNÍ PROGRAM.....	101
12.3 POSOUZENÍ MÍRY ADAPTOVANOSTI RESPONDENTŮ V ORGANIZACI	105
12.4 POPIS PRACOVNÍ POZICE KAM	110
13. NÁVRH ADAPTAČNÍHO PROGRAMU	114
14. DISKUSE	119
ZÁVĚR	122
III. PŘÍLOHY	124
IV. POUŽITÉ ZDROJE	160

ÚVOD

Flexibilita a schopnost člověka přizpůsobovat se podmínkám interního a externího prostředí i nepřetržitému sledu změn s celou jejich nenadálostí se odráží v jeho prosperující existenci, kontinuálním vývoji a pokračující expanzi. Míra adaptability, proces adaptace i stupeň adaptovanosti živých organismů na různorodé charakteristiky prostředí stojí od prvopočátků systematické vědecké činnosti v centru pozornosti a studia řady vědeckých pracovníků i filosofů. Například Rappaport (1978) za procesy adaptace označuje evoluční nebo sebeorganizační změny; stejně jako ty procesy adaptace, které jsou jednoduše řečeno funkční nebo seberegulační. Přičemž evoluční změny subsystémů mohou být vnímány jako funkční při současném respektování nadřazených systémů, ve kterých se vyskytují.

Koncepci adaptace ve smyslu dynamického, autoedukačního procesu spíše nežli „stavu“, resp. procesu vedoucího ke stavu („adaptedness“), je možné nalézt v řadě odborných statí (Reynolds, 1987; Little, 1983). Zároveň je možné setkat se v literatuře s pojmovou polemikou mezi termíny „evoluce“ a „adaptace“. Jak uvádí Wittenberger (1985), problém relace mezi pojmy adaptace a evoluce by neměl být pojímán jako vzájemně se vylučující (adaptace nebo evoluce), ani koordinační (evoluce a adaptace), nýbrž ve smyslu vysvětlujícím (evoluce prostřednictvím adaptace).

Na proces adaptace lze nahlížet z několika úhlů a předmětů studia. Jedním z nich je například adaptace v pojetí biologickém, dalším pak nazírání na adaptaci jako na vlastnost psychiky osobnosti. *„Pojem adaptace je „majetkem“ všech věd a speciálních oborů, jež se zabývají živými systémy a postihují jejich vztah k vnitřnímu a vnějšímu prostředí.“* (Rymeš, 1985, s. 27) Mezi charakteristiky vnějšího prostředí patří také pracovní podmínky člověka, které se k vnitřnímu prostředí přímo vztahují a vice versa.

Uspokojování potřeb člověka prostřednictvím pracovní činnosti je nedílnou součástí kvalitního lidského života. Zapojování do pracovního procesu je klíčovým předělem mladého člověka, stojícího na prahu dospělosti. Právě pro něj je tato fáze často velmi náročná, neuchopitelná, nepředvídatelná. Navazuje nové vztahy, byt'

zpočátku formální, dané rámcem pracovního prostředí. Přesto jej často osoby, které na pracovišti poznal, provází po celý zbytek jeho života a původně kolegiální vztah se mění v dlouholeté přátelství. Avšak nejenom pro jedince vstupujícího do svého prvního zaměstnání je toto období náročné. Nutnost přizpůsobit se změnám náplně práce, důraz na růst kvalifikace a obecně zvyšující se nároky na adaptabilitu jedince jsou implicitními i explicitními požadavky současného trhu s pracovní silou.

V současnosti se organizace potýkají s odlivem pracovníků, do kterých je často investována energie, čas i nemalé finanční prostředky. Je všeobecně známo, že k nejčastějšímu odchodu zaměstnanců dochází v počátečních stádiích vzniku zaměstnaneckého poměru. Jsme tedy postaveni před otázkou: *„Jakým způsobem lze pracovníky v organizaci stabilizovat a tyto ztráty eliminovat?“* Odpověď na ni se nabízí, a to v podobě systematické a dlouhodobé práce s lidským/sociálním kapitálem organizací.

Jednou z možných strategií je zaměřit svoji pozornost na ono senzitivní údobí, během něhož si nový zaměstnanec vytváří názor na zaměstnavatele a zvažuje setrvání či ukončení spolupráce. K maximálnímu využití tohoto období lze zužítkovat řady nástrojů, které usnadňují navázání a budování vztahu se zaměstnancem. Některé z těchto metod přináší předložená práce. Jejich aplikaci je však třeba zvažovat v kontextu každé organizace a neuplatňovat je plošně u všech profesí. Jedině tak budou skutečným přínosem pro obě zúčastněné strany – pro zaměstnance na straně jedné a zaměstnavatele na straně druhé. Mohou podpořit jejich vztah směrem, v němž se ze soupeřů, z nichž každý sleduje pouze svůj vlastní cíl, stávají spoluhráči a rovnocenní partneři.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. SYSTÉM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ORGANIZACE

Útvary řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ) vyvíjejí spektrum činností primárně směřujících k zajištění chodu organizace prostřednictvím jejího lidského/sociálního kapitálu. V této kapitole je předložen souhrn funkcí útvarů ŘLZ, zároveň nejsou opomenuta specifika aplikace psychologických poznatků v hlavních momentech personálních aktivit.

1.1 FUNKCE ÚTVARŮ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Útvar ŘLZ zastává ve firemním dění nezanedbatelnou roli - s ohledem na současné trendy je navíc zřejmé, že jeho úloha a důležitost v budoucnu poroste. V prostředí, kde jsou lidé základním stavebním kamenem a sociálním kapitálem firem, je však na útvary ŘLZ také vyvíjen tlak ze strany managementu na výběr a nábor kvalitního personálu, stabilizaci, růst odbornosti a kvalifikace lidských zdrojů, a v neposlední řadě samozřejmě také tlak na volbu účinných nástrojů systému hodnocení jako prostředku zvyšování výkonnosti zaměstnanců. To vše pak jde ruku v ruce se stoupajícími požadavky na zástupce útvarů ŘLZ: na jejich odbornou kvalifikovanost, způsobilost ve specializovaných segmentech personálních aktivit a přehled v dané problematice. Útvary ŘLZ musí prokazovat schopnost orientace v legislativě a politickém směřování establishmentu, demografických změnách, sezónních výkyvech pracovní síly a dalších oblastech. Spojitost aktivit útvarů ŘLZ s prosperitou a konkurenceschopností zaměstnavatele na současném trhu práce je zřejmá.

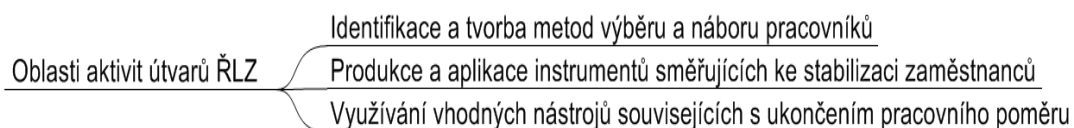
Rostoucí administrativa podněcuje potřebu implementace informačních systémů do soustavy nástrojů personálního řízení, což se opět reálně odráží ve zvyšujících se nárocích na zaměstnance útvarů ŘLZ. Tito tak na sebe přebírají celou škálu nových činností a rolí, pravomocí a zodpovědností, které s sebou tento vývoj nese. Vedoucí personálních útvarů se stávají členy vrcholového managementu s rozhodovacími pravomocemi a přímým vlivem na personální strategii firmy.

„Novými rolemi jsou:

- **Strategické partnerství** s liniovými útvary (na úrovni leadershipu a vrcholového managementu + na úrovni lokálních generalistů),
- **Expertní střediska** sdružující specialisty na jednotlivé personální činnosti (mohou být centralizovaná, tak lokální)
- **Střediska služeb** (centralizovaná administrativa).“ (Walker, et al., 2003, s. 19)

V tomto novém pojetí personálního řízení se ze zaměstnanců organizace, včetně vedoucích pracovníků, stávají interní zákazníci, klienti útvarů ŘLZ. Jednotlivá oddělení organizací disponují jasně vymezeným a časově ohraničeným objemem finančních prostředků a je ponecháno na jejich zvážení a rozhodnutí, jakým způsobem tyto prostředky využijí. Z útvarů ŘLZ se tedy stávají dodavatelé služeb, s oprávněnými požadavky zadavatelů na jejich odbornou kvalitu.

Z výše uvedeného jednoznačně vyplývá, že psychologové práce a organizace, personalisté a pracovníci útvaru ŘLZ obecně se transformují v rovnocenné partnery a konzultanty vedení společnosti, neboť mají k dispozici řadu nástrojů, kterých mohou k naplnění požadavků managementu využít a aplikovat je v praxi. Oblasti působnosti aktivit útvarů ŘLZ lze rozdělit do tří základních segmentů:



1.1.1 Výběr a nábor zaměstnanců

V rámci této oblasti jsou vyvíjeny aktivity směřující k analýze pracovních pozic, výběru a náboru zaměstnanců, vyhledávání a rozmisťování personálu, personálnímu plánování, systémům nástupnictví, podnikové orientaci, atd. Útvary ŘLZ se mimo jiné také ocitají v situaci, kdy musí produkovat či zadat jasná kritéria k tvorbě efektivní marketingové kampaně, prostřednictvím níž se bude firma jevit jako atraktivní pro potencionální zájemce o zaměstnání v organizaci.

Pracovníci útvaru ŘLZ nesou odpovědnost za proces výběru personálu a jeho organizaci. Jejich úkolem je získat od vedoucích pracovníků, kteří poptávají novou pracovní sílu, kritéria a specifikaci požadavků na danou pozici (vycházejí přitom z popisu pracovního místa). Bohužel někdy může docházet k situacím, kdy vedoucí pracovník přijme nového zaměstnance bez vědomí útvaru ŘLZ nebo nerespektuje jeho doporučení. Pokud tento však v průběhu adaptační doby selže, vina často padá právě na konzultanty ŘLZ. Z tohoto i jiných důvodů je třeba klást důraz na vzájemnou spolupráci a otevřenou komunikaci.

Ideálně by získávání pracovních sil mělo sledovat logickou posloupnost propracovaného systému personálního plánování; avšak v prostředí plném změn, silné konkurenci a častých restrukturalizací či fúzí firem, musí být akt výběru a náboru zaměstnanců pružný, reagující na nenadálé požadavky a dynamické změny prostředí – a to vše při zachování kvality těchto procesů.

Při získávání pracovníků patří mezi klíčová rozhodnutí to, zda firma bude získávat pracovníky z interních či externích zdrojů. Každá z variant má své výhody i nevýhody. Mezi nesporné klady vypsání výběrových řízení na obsazení volných pracovních pozic pro interní kandidáty bezesporu patří využití této strategie jako nástroje stimulujícího vnitřní motivaci pracovníků. Jako nedostatek pak lze vnímat kupříkladu riziko nižší objektivity výběru plynoucí z dřívější zkušenosti s pracovníkem, který projeví zájem o volnou pozici (negativní či pozitivní zkušenost). Jako výhodu externího náboru zaměstnanců uveďme příliv nových pracovníků, přinášejících možné náměty na zlepšení fungování organizace; naopak nevýhodu lze spatřovat např. ve zvýšených nákladech, spojených s jejich výběrem a zejména následným zaškolením.

Pro vyhledávání pracovních sil je možné využít:

- **Interní zdroje:** podpora interní mobility (horizontální i vertikální), u nadnárodních korporací přemístění pracovníka ze nebo do zahraniční organizace;
- **Externí zdroje:** inzerce v tisku (oznámení o otevřené pracovní pozici), inzerce ve firemních periodikách, partnerství s vybranými univerzitami (prezentace firmy na univerzitách, zapojení studentů do projektů), informace o otevřené pracovní pozici na webových stránkách firmy (kariéra), webové servery s nabídkou pracovních míst (např. Jobs, Jobpilot), personální leasing, přímé oslovení (head-hunting), objednávka služeb personálních agentur, veletrhy pracovních míst, doporučení, burzy práce a úřady práce či interní databáze uchazečů o práci, kteří v minulosti nebyli přijati.

1.1.2 Stabilizace zaměstnanců

Podle ohlasů z praxe se tato oblast stává jednou z nejpálčivějších vůbec. S klesající mírou nezaměstnanosti v ČR¹ dochází mezi firmami k boji o kvalifikovanou pracovní sílu a pracovníci ŘLZ se velmi často dostávají do situace, kdy doslova vítají každého zájemce o neobsazenou pracovní pozici. Reálně pak dochází k tomu, že metody výběru mohou být považovány za nadbytečné a do popředí se dostává právě potřeba udržet si stávající zaměstnance a zamezit riziku jejich odlivu ke konkurenci. Zde vzniká prostor pro nové a trvalejší uplatnění potenciálu nástrojů útvaru ŘLZ, které mohou významnou měrou pomoci udržet zaměstnance v organizaci.

K činnostem spadajícím do oblasti stabilizace pracovníků patří: řízení profesní kariéry, systémy hodnocení (s akcentem na kritéria hodnocení), tvorba stimulačních programů - sociální výhody, systémy podílnictví, bonusy, benefitní systémy apod. Dále pak management odměňování pracovníků, vzdělávání, výcvik a rozvoj zaměstnanců, odborná příprava, úprava pracovních postupů, pracovního režimu a organizace práce, sociální a zdravotní péče, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, personální

¹ 5,2 % v dubnu 2008 (Integrovaný portál MPSV)

poradenství, podpora horizontální i vertikální mobility pracovníků, tvorba a implementace podpůrných informačních systémů, tvorba rozpočtových plánů, controlling, intervence směřující k vytváření kladných sociálních vztahů na pracovišti a řada dalších aktivit.

S ohledem na obsáhlost této oblasti personálních činností, omezíme se nyní pouze na tři hlavní aktivity, a sice na: a) hodnocení, b) vzdělávání a c) odměňování zaměstnanců.

a) systémy hodnocení zaměstnanců

Mezi metody hodnocení pracovního výkonu se řadí např.: 360° či 540° zpětná vazba² nebo manažerský hodnotící rozhovor. Pod metody hodnocení logicky spadají i specifické techniky delegování úkolů a cílů (např. MBO či SMART)³. Výběr, tvorba a implementace vhodného systému hodnocení se odvíjí od specifických potřeb organizace a také cílů, které má zvolený hodnotící systém sledovat a plnit.

Příhodně zvolené a vhodným způsobem používané metody hodnocení v sobě snoubí řadu pozitivních dopadů na všechny zúčastněné strany. **Zaměstnanec** pomocí hodnocení dostává zpětnou vazbu na svůj výkon, dozvídá se jak o svých silných stránkách, na kterých může v budoucnu stavět, tak i o případném prostoru pro rozvoj včetně návrhů dalšího postupu, případného kariérního směřování či plánu vzdělávání. **Vedoucí pracovník** má možnost využít procesu hodnocení k navázání užšího kontaktu se zaměstnancem; otevírá se mu přístup ke klíčovým informacím, které by jinak mohly zůstat skryty. Pokud je sám otevřený zpětné vazbě, využije tento prostor např. i pro hodnocení svého manažerského stylu zaměstnancem. V neposlední řadě stojí **organizace**, pro kterou metody hodnocení znamenají také přínos, a to v podobě růstu efektivity, plánování budoucích období, zvýšení participace zaměstnance, atd.

² Během 360° zpětné vazby je zaměstnanec hodnocen vedoucím pracovníkem, spolupracovníky a zároveň hodnotí sám sebe; při 540° zpětné vazbě jsou k výše uvedeným přiřazeni jako hodnotitelé také externí klienti organizace.

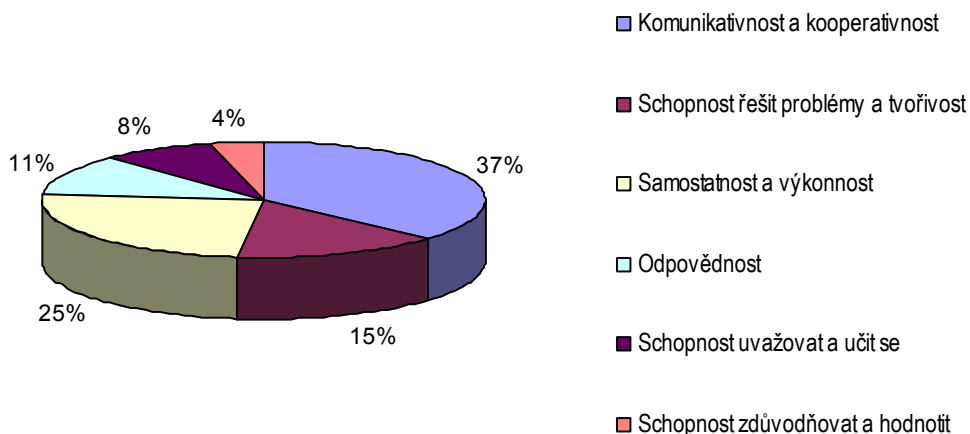
³ MBO = Management by Objectives neboli řízení podle cílů; SMART = delegované úkoly musí plnit kritéria: specifická, měřitelná, akceptovatelná, reálná cíle včetně jasně určených termínů jejich splnění

b) vzdělávání

Firemní vzdělávání by v ideálním případě mělo zohledňovat učební styly a potřeby účastníků vzdělávání i cíle organizace. Plošné, individuální variabilitu jedinců nezohledňující postupy jsou pouze mrháním finančních prostředků, protože jejich efektivita a transport do praktické roviny pracovních aktivit zaměstnanců je minimální.

Moderní trendy ve firemním vzdělávání jdou cestou identifikace potenciálu zaměstnanců a rozvojem klíčových kompetencí⁴, potřebných pro výkon určité profese. Klíčové kompetence popisují Belz a Siegrist (2001) jako spektrum kompetencí, které zároveň přesahují hranice jednotlivých kompetencí odborných. „Jsou výrazem schopnosti člověka chovat se přiměřeně situaci, v souladu sám se sebou, tedy jednat kompetentně.“ (Belz, Siegrist, 2001, s. 166)

V roce 1995 požadovali inzerenti nabízející nová pracovní místa následující klíčové kompetence (průzkum 682 inzerátů):



Graf č. 1: Struktura klíčových kompetencí (upraveno podle: Belz, Siegrist, 2001, s. 165)

⁴ Termín „klíčové kompetence“ popsal poprvé Mertens v roce 1974 (in: Belz, Siegrist, 2001).

Mezi metody vzdělávání řadíme: trénink, kurz, školení, workshop⁵, coaching⁶, mentoring⁷, counseling⁸, stínování zkušenějšího kolegy, rotace, stáže, přednášky, hraní modelových rolí atd. Vzhledem k tomu, že do adaptačního procesu často spadají i tréninkové aktivity, věnuje se řada firem sestavení kvalitního vzdělávacího programu. Například trénink prodejních dovedností obchodních zástupců neprobíhá pouze narázově (po přijetí do zaměstnání), ale periodicky, a to pro zvyšování produktových znalostí i prodejních kompetencí (Boyd, Walker, Larréché, 1995). Zároveň tyto programy sledují individuálně stanovené cíle a procedury, vedoucí k úspěchu.

c) odměňování

Systémy odměňování jsou navázány na hodnocení pracovního výkonu. Odměňování lze dělit na **finanční a nefinanční** (odhlédneme od faktu, že převodem lze vyčíslit valnou většinu odměn v podobě peněžní). Mezi složky finanční řadíme: základní (fixní) a variabilní (pohyblivou) složku mzdy nebo platu. Dále se lze setkat s úkolovou, časovou a provizní mzdou. Minimální výše finančního ohodnocení je stanovena zákonem. K nefinančnímu ohodnocení práce patří: sociální výhody, benefity (plošné, statusové), cafeteria systémy⁹, vzdělávání atd.

Na trhu působí řada společností, které provádějí průzkumy a tržní srovnávání mezd, a to ve vztahu k celému trhu či jeho vybranému segmentu (např. HAY, PWC atd.). Kvalitní systém odměňování činí organizaci konkurenceschopnou na trhu práce, zamezuje odlivu pracovníků a zvyšuje jejich spokojenost a loajalitu. Nespokojenost zaměstnanců s odměňováním vede ke snížení produktivity a kvality práce, v extrémním případě až ke stávkám či ukončení pracovního poměru.

⁵ Vzdělávání pomocí workshopu je založeno na principu společného řešení určitého problému ve skupině.

⁶ Coaching spočívá ve stimulaci, podněcování vnitřních zdrojů zaměstnance. Existují formy individuálního i skupinového coachingu.

⁷ Mentoringem je označován proces vzdělávání, do něhož je zapojen zkušený zaměstnanec, který je schopen vhodnou formou předávat své znalosti a zkušenosti.

⁸ Counseling je metoda vzájemného ovlivňování a konzultací mezi školitelem a osobou, která je zařazena do vzdělávacího programu.

⁹ Cafeteria/flexibilní systémy jsou moderní prvky stimulačních programů. Zaměstnanec má možnost výběru výhod, které jsou pro něj nejzajímavější.

Je však chybou domnívat se, že finanční ohodnocení a jeho případné navýšení automaticky vede ke zvýšení pracovního výkonu. Jeho stimulační efekt má pouze krátkodobý charakter a výkon setrvává na stabilní úrovni. Zároveň řada jedinců preferuje před finančním ohodnocením status, moc či pocit smysluplnosti své práce.

Při vytváření stimulačních systémů je třeba zohledňovat individuální potřeby pracovníků, které se projevují v konkrétním motivačním profilu. Podle Gabrhelíka (1988) zahrnuje motivační profil potřeby afilace, úspěšnosti, sociálních jistot, sebehodnocení, včetně postojové zaměřenosti jedince.

1.1.3 Ukončení pracovního poměru

K ukončení pracovního poměru může dojít ve formě **nežádoucího** (odchody na mateřské dovolené, odchod klíčových zaměstnanců, nositelů speciálních znalostí či dovedností) či **žádoucího** (odchod méně perspektivních zaměstnanců) odlivu pracovní síly. Mezi prostředky, které se v této oblasti personální práce využívají, řadíme např. outplacement.

Outplacement je (v ideálním případě) forma profesionálního poradenství a podpory, která je poskytována jak organizacím, tak jednotlivcům při restrukturalizaci, reorganizaci, fúzi dvou a více firem, ukončení provozu některé z divizí většího podniku apod. Služba je nabízena jak odcházejícím pracovníkům, tak těm, kteří v pracovním poměru setrvávají, protože i na ně může mít snižování počtu stavu pracovníků negativní dopad. Jedná se o programy odborné, zejména pak psychologické pomoci zaměstnancům, vedoucí k rychlému dosažení pozitivní a úspěšné změny a zahájení nové pracovní kariéry. Zaměstnancům je zároveň ponecháno právo na přijetí či naopak odmítnutí této podpory a pomoci. Důvodů, proč se firmy rozhodnou pro využití některého programu outplacementu, může být vícero (pocit sociální zodpovědnosti, udržení dobré pověsti na trhu, morálky, udržení či zvýšení prosperity, eliminace demotivace zaměstnanců, kteří ve firmě zůstávají atd.).

Stále více firem zjišťuje, že způsob ukončení pracovního poměru může mít vedle svých četných negativních dopadů i dopady pozitivní. Metody outplacementu získávají na popularitě, právní poradenství či psychologická podpora odcházejících

zaměstnanců je nabízena stále většímu počtu pracovníků. Tato fáze by neměla zůstat bez povšimnutí. Odcházející zaměstnanci mohou být pro firmu zdrojem cenných informací, které jinak zůstávají skryty. Právě proto je důležité provést s každým odcházejícím zaměstnancem výstupní pohovor.

Hranice mezi výše uvedenými segmenty a činnostmi, které útvary ŘLZ musí zabezpečit k jejich ošetření, jsou však často neostré a difúzní. Krninská (2002) považuje za charakteristické znaky a rysy moderního řízení lidských zdrojů mimo jiné také rozšiřování kvalifikačního růstu pracovníků a práci na jejich osobním rozvoji a růstu jejich lidského potenciálu, s důrazem na flexibilitu, adaptabilitu a především na vysokou tvořivost a invenci. S tímto názorem však lze polemizovat. Dovedeme si jistě představit určitá specifická povolání, ve kterých by důraz na tvořivý a inovativní přístup mohl být na škodu věci (např. řízení jaderné elektrárny, účetnictví, atd.).

Podle Walkera et al. (2003) je zapotřebí, aby organizace byla schopna zodpovědět si při personální strategii následující otázky:

1. ***Analýza podnikové pracovní síly a plánování.*** Jaké potřebujeme talenty?
2. ***Identifikace zdrojů a upoutání pozornosti.*** Kdo má potřebný talent, kde jej nalezneme a jak u něj vzbudíme zájem o to, aby se u nás nechal zaměstnat?
3. ***Hodnocení a výběr pracovníků.*** Jak určíme, posoudíme a vybereme ty správné lidi?
4. ***Najímání a přijímání pracovníků.*** Jak vytvoříme pro uchazeče zajímavou nabídku, která by vedla k uzavření dohody?
5. ***Rozmísťování pracovníků.*** Jak budeme řídit interní a externí mobilitu pracovníků?
6. ***Stabilizace podnikové pracovní síly.*** Jak si udržíme nadané pracovníky po potřebnou dobu tak, aby zůstali angažovaní a zainteresovaní na zájmech organizace? (Walker et al., 2003, s. 60)

1.2 VYUŽITÍ PERSONÁLNÍ PSYCHOLOGIE PŘI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Předmětem studia psychologie práce a organizace jsou zákonitosti, vazby, souvislosti a řada proměnných, které ovlivňují relaci mezi člověkem a jeho pracovní činností, stejně jako aplikace těchto poznatků v praxi. „*Poznatky psychologie práce přispívají k zajišťování souladu mezi osobním profilem pracovníka, pracovními úkoly a pracovními podmínkami.*“ (Mayerová, Růžička, 1999, s. 14) Z hlediska psychologie a sociologie jsou rozhodujícími procesy personálního managementu: vyhledávání, nábor a přijímání pracovníků, jejich rozmisťování, pracovní a sociální adaptace, výchova a vzdělávání, motivace, stimulace, hodnocení, profesní kariéra, uvolňování pracovníků (Mayerová, Růžička, Raisová, 1998). Téměř výhradní doménou psychologie je tvorba a aplikace psychodiagnostických metod. V oblasti personální psychologie jsou tyto nástroje hojně užívány; byť se nejedná o prostředky všemocné, jejich přínos je mimořádný.

1.2.1 Psychologie v oblasti výběru a náboru zaměstnanců

„*Posláním psychologického posouzení je zjistit psychické a osobnostní předpoklady (přednosti a nedostatky) uchazečů a srovnat je s požadavky předpokládaného pracovního zařazení. Důraz je přitom položen na prognózu míry úspěšného zvládnutí nového pracovního zařazení.*“ (Mayerová, Růžička, Raisová, 1998, s. 41) Během výběru zaměstnanců dochází ke vzájemnému srovnávání zájemců o danou pracovní pozici z hlediska jejich vhodnosti/nevhodnosti; ideálně pak ke srovnávání vůči požadovanému profilu, který může tvořit dané pracovní pozici příhodně sestavený kompetenční model. Výběr diagnostické baterie se odvíjí od nároků a požadavků pracovní pozice. Při posuzování způsobilosti pracovníka pro danou profesi byly psychodiagnostické postupy přizpůsobeny k prognostickému poznání míry úspěšnosti pracovníka (Růžička, Matoušek, Hladký, 1972).

Mezi nejzákladnější metody výběru pracovníků patří výběrový/přijímací pohovor. V jeho průběhu se využívá zejména klinických metod (rozhovor, pozorování atd.). Osoba, která výběrový rozhovor vede, by optimálně měla být osobou cíleně vyškolenou v technikách, kterých lze v jeho průběhu využít. Orientace ve struktuře

rozhovoru a jeho cílech, znalost technik kladení otázek, interpretace neverbálních signálů, schopnost obsahové i formální analýzy komunikace či samotná registrace a zpracování výstupů z rozhovoru jsou jen některé z oblastí, které by měla osoba vedoucí výběrový rozhovor ovládat. Obsahem rozhovoru by měla být témata jako: dosavadní kariéra, klíčové zkušenosti, úspěchy – behaviorálně orientované otázky; dále také např. důvody změny zaměstnání, úroveň sebehodnocení, motivace a předpoklady pro danou pozici. Mayerová, Růžička a Raisová (1998) udávají jako další téma zjištění rodinného zázemí a osobní situace uchazeče. Zájem o tyto údaje však může být v současné době označen například jako možné diskriminační téma a potenciální zaměstnavatelé nejsou oprávněni tyto informace požadovat.

Uchazeči o pracovní místa se za účelem jejich získání mohou často stylizovat do optimální role. K minimalizaci tohoto rizika je vhodné kombinovat vícero metod. Za účelem výběru zaměstnanců využívá řada firem služeb odborných konzultantských společností, které sestavují speciální programy (např. Assessment centra), kombinují různé diagnostické nástroje; nebo si tyto programy sestavují interně, čímž sledují úsporu finančních prostředků. Byť by se mohlo na první pohled zdát, že tyto programy jsou poměrně finančně náročné, jejich validita je vysoká a finanční výdaje se organizacím vracejí zpět v podobě úspor nákladů na opakované výběrové řízení v případech selhání původního výběru kandidáta na obsazení určité pozice.

Assessment centra představují cenný nástroj, jenž svou komplexností ošetřuje případná rizika plynoucí z nevhodně zvolené výběrové strategie. Assessment centrum je procesem, během něhož je umožněno zúčastněným hodnotitelům získat enormní množství informací o uchazečích, hlásících se na danou pracovní pozici. Představuje souhrn cíleně vybraných diagnostických metod v celé jejich šíři. Mezi tyto metody řadíme např. výkonové testy, osobnostní dotazníky, případové studie, a zejména pak dané pozici uzpůsobené modelové situace, ve kterých je metodou pozorování sledována úroveň kompetencí kandidátů.

Závěrem poznamenejme, že je možné vysledovat odklon od samotného výběru spíše k profilování, kariérnímu poradenství. Přestože lze využít identických psychodiagnostických metod, jejich cíl je odlišný, resp. záběr zužitkování získaných informací o uchazečích se rozšiřuje. K etickým zásadám patří poskytování zpětné

vazby všem uchazečům, tedy i těm neúspěšným, způsobem rozvíjejícím jejich silné stránky a zajišťujícím doporučení postupů, jimiž mohou případné rezervy ošetřit.

1.2.2 Hodnocení zaměstnanců

„Odborné podklady pro hodnocení pracovníků poskytuje psychologie. Základem toho je skutečnost, že hodnocení pracovníků zachycuje a analyzuje výsledky činnosti lidí, jejich osobní vlastnosti a postoje, tedy kategorie psychologické.“ (Růžička, Hladký, 1972, s. 1-2) Hodnocení pracovníků je průběžným, kontinuálním procesem, který je primárně v kompetenci zejména vedoucích pracovníků, v jejichž pravomoci by mělo být i rozhodnutí týkající se frekvence hodnocení (čtvrtletní, pololetní či roční, systematické, příležitostné, každodenní). Jedním z cílů hodnocení je pomocí retrospekce definovat a odhadnout budoucí směřování (potenciál, předpoklady, vývoj, stagnaci či útlum) pracovníků.

Hodnocení má i svou motivační, stejně jako při nevhodném používání nástrojů hodnocení spíše demotivační funkci. Problémy v této oblasti mohou vyplývat z nejednotnosti, nevhodnosti či nejasnosti měřítek hodnocení. Identifikace vhodných měřítek hodnocení (hodnotících kritérií) je principiální oblastí, z níž plyne efektivita samotného hodnocení. Hodnotící kritéria mohou být:

- kvalita a kvantita výkonu
- úroveň praktických dovedností
- úroveň znalostí
- proaktivita
- projevovaná loajalita
- schopnost organizace vlastního času, příp. času ostatních
- práce s rizikem, jeho vnímání i ošetřování
- týmová spolupráce
- navrhování postupů, vedoucích k zefektivnění a usnadnění práce vlastní i ostatních
- flexibilita, zvládání změn, adaptabilita atd.

Hodnotící kritéria by měla být ideálně navázána na projevované a pozorovatelné chování hodnocených, nikoliv na posuzování osobnosti zaměstnanců. To by totiž mohlo vést k nežádoucím interpretacím. Růžička a Hladký (1972) uvádějí požadavky na stanovení kritérií hodnocení – na jejich relevanci, reliabilitu a čistotu. Relevance představuje míru, v jaké kritérium vystihuje podstatné cíle, k nimž pracovní činnost směřuje. Stabilita zvoleného měřítka představuje reliabilitu. Čistotou kritérií označují Růžička a Hladký (1972) izolovanost kritéria od vlivu různých faktorů. Při určování úrovně jednotlivých kritérií se užívá číselného či slovního hodnocení, srovnávání s ostatními, stanovení pořadí či např. metoda nucené distribuce (Q-trídění).

Činnost psychologa spočívá jak v analýze relevantních informací, sloužící k identifikaci hodnotících kritérií, tak v profesionální přípravě osob přejímajících hodnotitelskou roli, včetně eventuální tvorby metodiky hodnocení. Během této přípravy seznamuje hodnotitele s možnými projevy zaměstnanců a jejich hodnocením, upozorňuje na hodnotitelské chyby¹⁰ a poskytuje návody, jak je ošetřit, eliminovat. Učí základům psychologické diagnostiky (zejména s akcentem na klinické metody – pozorování, rozhovor, analýza produktů atd.). Nároky na hodnotitele jsou kladeny také v podobě nutnosti zajistit průběžné vedení záznamů ve vztahu k hodnotícím kritériím. Podpora psychologa by se také měla projevit v prezentaci a předávání modelů a způsobů poskytování konstruktivní, popisné a rozvojové zpětné vazby.

Pokud je systém hodnocení navázán na odměňování, což bývá pravidlem, může to paradoxně spíše vést k jeho nevhodnému užívání. Vedoucí pracovníci mohou uměle nadhodnocovat své podřízené, a to z různých důvodů. Jedním z nich může být např. snaha uměle navýšit platy či jiné prostředky vedoucí k uspokojení jejich potřeb. Zároveň mohou mít vedoucí pracovníci potřebu zajistit si prestiž v kontextu celofiremního hodnocení, pokud by totiž hodnotili své podřízené příliš negativně,

¹⁰ Mezi hodnotitelské chyby řadíme například: tzv. „haló efekt“, což je podlehnutí pouze jednomu aspektu, rysu jedince; vliv centrální tendence – vyhýbání se výrazně kladným či negativním hodnocením; snahou vyhnout se extrémním hodnotícím položkám; vliv konstantní chyby – přílišná mírnost či přísnost; hodnocení druhým na základě sebe; předsudky autostereotyp a heterostereotyp; v hodnotících formulářích se lze také setkat s chybou blízkosti.

ostatní by si tento fakt mohli interpretovat jako jejich nižší kompetentnost k vedení či řízení lidí.

1.2.3 Kariérní plánování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V této oblasti se poznatky psychologie uplatňují v momentech, kdy má pomoci vzdělávání dojít ke zvýšení a rozvoji speciálních dovedností či schopností pracovníků. Psycholog se stává metodikem, který identifikuje poptávané cíle vzdělávání a rozvoje, usměrňuje proces výběru vhodných metod, bere ohled na učební styly zaměstnanců. Zvláštním hlediskem pak je transport/přenositelnost vzdělávání do praxe a úspěšnost výcviku, čili jeho evaluace jako taková.

Při tvorbě koncepce vzdělávání pracovníků lze využít řadu poznatků, ke kterým psychologie, zejména pak psychologie kognitivní, přispívá. Kognitivní styly jsou považovány za integrující faktory osobnosti, zároveň se jim také přisuzuje i významná regulační funkce; v zásadě se vztahují na rozdíly mezi schopnostmi jednotlivců řešit úlohy a mezi způsoby, jak tyto úlohy řeší (Řehulková, 2007). Identifikace studijních stylů (stylů učení) může vést ke zvýšení efektivity školících programů. *„Styly učení jsou subtilní projevy individuality člověka v různých situacích učení. Jde tedy o transsituační projevy. Představují metakognitivní potenciál člověka. Jsou to postupy při učení, které jedinec v daném období preferuje.“* (Mareš, 2004, s. 248) Uvedená definice stylů učení poukazuje na nestálost strategií učení. V jiné části textu však tentýž autor zmiňuje typičnost, autokonzistenci a relativní stálost stylů učení.

Na popularitě získávají mimo jiné také počítačové vzdělávání systémy i tzv. e-learning, při jejichž tvorbě se psychologické poznatky hojně uplatňují. U počítačových programů vstupuje do popředí specifický vztah vnější regulace a autoregulace učení, který popisuje Mareš (2004). Rozlišuje tři úrovně vnějšího řízení a uvádí je do vztahu s vyučovací strategií:

- **Direktivní vnější řízení:** nedává prostor pro studentovu autoregulaci a využívá tedy tzv. **substituční vyučovací strategii**. Ta je využívána v případech, kdy studenti neovládají vhodné učební strategie, jejich styl učení není výhodný nebo je značný rozdíl mezi učivem novým a učivem, které studenti již znají. Ke

konfliktům však dochází v momentě, kdy autor programu tuto strategii využívá u studentů, který umějí a chtějí své učení řídit, avšak program jim to neumožňuje.

- **Sdílené řízení:** nabízí více prostoru pro studentovu autoregulaci učení. Na řízení se tedy podílí jak autor programu, tak studenti. **Aktivizující strategie** se používá v případech, kdy studenti ovládají vhodné učební strategie jen částečně, studenti potřebují stimulaci ke změně nebo existuje pouze menší rozdíl mezi známým a novým učivem.
- **Volné vnější řízení:** skýtá nejvíce prostoru pro studentovu autoregulaci. Autor programu používá tzv. **fruktifikující strategii**. Tato strategie zužitkovává studentskou dovednost řídit své vlastní učení; studenti se učí z vlastní iniciativy. Ke konfliktům může dojít v případech, kdy studenti ještě nedosahují potřebné úrovně autoregulace a nezvládají nabízenou míru volnosti (Mareš, 2004).

Z uvedeného vyplývá, že vzdělávací programy mají respektovat interindividuální rozdílnosti kognitivních a studijních stylů účastníků. Optimálně by tak měly nabízet variantní prostředky sloužící k dosažení cílů vzdělávání a řízení profesní kariéry. Psychodiagnostické metody pak jsou cenným nástrojem právě při identifikaci potřebných informací o účastnících vzdělávacích programů a jejich specifických potřeb.

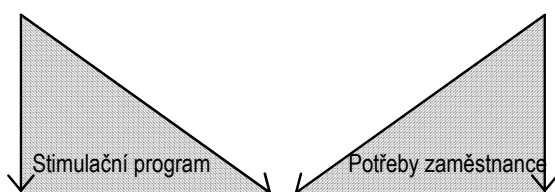
Anamnestický rozhovor či obsahová analýza volně psaného životopisu jsou další z metod, využitelných při řízení profesní kariéry zaměstnanců. Profesní orientace není jednorázová, krátkodobá záležitost. Obecně mezi odborné psychologické činnosti patří systematické sledování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců pomocí adekvátních metod a napomáhání rozvoji nejen pracovních dovedností či expertních znalostí, ale i osobní spokojenosti. Pracovní a mimopracovní život nejsou totiž oddělenými teritorii, navzájem se nevylučují, nýbrž vytvářejí celek, jehož prvky na sebe vzájemně působí a ovlivňují se.

1.2.4 Stimulační programy

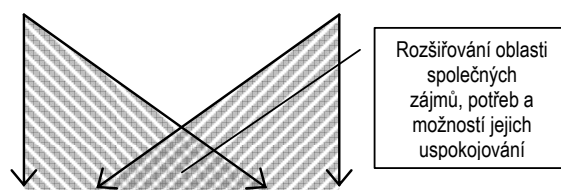
Uvedené nástroje z oblastí vzdělávání, řízení profesní kariéry a hodnocení mají při vhodném užívání také svou stimulační funkci. Jejich potenciálem je totiž právě schopnost podnítit prostřednictvím vnějších podnětů/stimulů vnitřní motivaci pracovníků. „Vyvoláme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již preexistující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci.“ (Plamínek, 2007, s. 14)

Stimulační prostředky jsou funkcí řízení pracovního výkonu. Při využívání těchto prostředků lze užít jejich polarit – motivaci pozitivní či motivaci negativní. Subjekt je tedy buď hnán potřebou dosáhnout libosti nebo se vyhnout nelibosti (chuť vs. nechť/averze; odměna vs. trest). Mezi nejznámějších teorie, které se vztahují k pracovní motivaci, patří Herzbergova, Vroomova či McGregorova teorie.

Na obr. č. 1 ilustrujeme případ, kdy se potřeby zaměstnance liší od možností jejich uspokojení prostřednictvím prvků SP. V takovém případě jsou prostředky na jejich zavedení využity neefektivně. Primárním cílem SP je rozšiřovat oblast, ve které se prolínají potřeby zaměstnanců s možnostmi užití požadovaných prvků SP. Tyto procedury mají zároveň návaznost na uspokojení potřeb a naplnění cílů organizace samotné (viz. obr. č. 2)¹¹.



Obr. č. 1: Neefektivní stimulační program



Obr. č. 2: Cíl stimulačních programů

Zvýšený důraz na výkonnost, produktivitu a kvalitu práce zaměstnanců může vést k odklonu od saturace potřeb s pracovní činností primárně nesouvisejících. Dlouhodobé neuspokojování těchto potřeb se automaticky zaměstnavatelům vrací v podobě nespokojenosti, absentérství, zvýšené fluktuace a samozřejmě rostoucích nákladů. Aktualizované potřeby zaměstnanců vytvářejí tlak na firmy - tlak poptávající

¹¹ Čerpáno z projektu disertační práce autorky.

změnu firemní strategie, kultury a politiky při práci s lidským kapitálem. Proto můžeme být dnes svědky implementace stimulačních programů, které se snaží předejít demotivaci, podpořit loajalitu a spokojenost pracovníků.

Psychologické poradenství se v této oblasti zaměřuje na identifikaci a analýzu motivačních profilů a následné zužitkování těchto informací ke zvýšení spokojenosti a vnitřní motivace zaměstnanců pomocí tvorby bonusových plánů, systémů odměňování a spolupodílnictví či tzv. cafeteria systémů. Stimulační programy sledují také možnosti naplnění a uspokojení specifických požadavků jednotlivců či skupin zaměstnanců a mohou mít podobu prorodinně orientovaných programů či programů obecně zaměřených na sladování pracovního a mimopracovního života zaměstnanců (problematika work-life balance). Musí se také systematicky sledovat účinnost těchto programů za účelem jejich eventuální modifikace v případě nízké efektivity.

1.2.5 Změna či ukončení pracovního poměru

Do této oblasti řadíme například odborné činnosti spojené s rozvázáním pracovního poměru, změnou či ztrátou pracovní schopnosti např. v důsledku dlouhodobé nemoci apod. Podle Růžičky (1978) specifické psychologické úkoly pro tuto oblast nejsou příliš vyhraněné. V současné době lze však sledovat trend zvyšování zájmu také o tuto oblast, protože organizace se musí přizpůsobovat konkurenčnímu tlaku, obstát v dynamickém a turbulentním prostředí a snižovat své náklady, často právě redukcí stavu zaměstnanců.

Rozvázání pracovního poměru nezasahuje pouze propouštěné zaměstnance, ale i ty, kteří v organizaci nadále setrvávají. Cílená psychologická pomoc směřuje ke snížení možných negativních dopadů na všechny zúčastněné strany. Primárně se věnuje právě propouštěným zaměstnancům. Pomocí identifikace a analýzy předpokladů a potenciálu těchto zaměstnanců jim umožňuje rozkrýt možnosti jejich budoucího profesního směřování a uplatnění na trhu práce. Psychologové a pracovníci proškolení v této problematice se stávají průvodci obdobím propouštění, často poskytují bezprostřední krizovou intervenci, pomáhají adaptovat se na tuto změnu v životě jedince.

Jak je již uvedeno v části 1.1.3, pravděpodobně nejčastěji užívaným termínem této oblasti je tzv. „ouplacement“¹². *„Evropská tradice vychází zejména z oblasti bilanční diagnostiky, rekvalifikace a reedukace.“* (Prajzler, 2006, s. 40) Tato tradice je charakterizována snahou o přeřazení zaměstnance na jinou pracovní pozici. *„V tom se evropská tradice liší od americké, kde ouplacement nasedá na propouštění. V případě bilanční diagnostiky často tento program, realizovaný bilančními centry, samotnému propouštění předchází.“* (Prajzler, 2006, s. 41)

Jakou formu může mít program ouplacementu ilustruje projekt „Program pomoci uvolňovaným zaměstnancům“, který se realizuje v České spořitelně. Tento program obsahuje Outplacement program od firmy ADECO a „Balíček“ od zaměstnavatele. Outplacement program probíhá s využitím úvodní konzultace nad situací s proškolenými odborníky, na kterou navazuje dvoudenní tréninkový seminář ve skupinách po šesti účastnících. V průběhu semináře si účastníci vypracují plán aktivit, směřujících k hledání nového pracovního místa. V závěru programu funguje individuální konzultační servis. Pro každého účastníka je k dispozici příručka, která poskytuje nejdůležitější informace. „Balíček“ od zaměstnavatele nabízí materiální výhody (vyplacení finančních zaměstnaneckých výhod, uhrazení příspěvku zaměstnavatele za účastníka penzijního připojištění do konce roku, výběr z produktů od zaměstnavatele, zajištění stravenek pro zaměstnance, který je ve výpovědní lhůtě a má překážku na straně zaměstnavatele, v hodnotě 2.000,- Kč (Marušová, 2002).

Domníváme se, že v budoucnosti se bude zájem o tuto službu zvyšovat, a to jak ze strany propouštěných zaměstnanců, tak zejména ze stran zaměstnavatelů, kteří mohou jejím prostřednictvím budovat pozitivnější obraz v očích zaměstnanců či zájemců o pracovní místa. Ideálně by pak psychologie měla této problematice přispět pomocí cílených, tématicky zaměřených výzkumných studií, které budou sledovat efekty programů outplacementu na osoby, jimž budou poskytovány.

¹² Outplacementem označujeme psychologickou pomoc a podporu propouštěným zaměstnancům a jejich bezprostřednímu okolí.

1.2.6 Další oblasti

Zcela jistě existuje nepřehledné množství dalších oblastí a nástrojů psychologie, které se uplatňují v oblasti práce s lidmi v kontextu pracovního prostředí. Na tomto místě uvedme jen některé z nich.

Nezastupitelnou roli v oblasti práce s lidmi má bezesporu také inženýrská psychologie, která je zaměřená na ergonomickou analýzu pracoviště a pracovních podmínek, zjišťování fyzických, neuropsychických hranic člověka, vliv stereotypie práce na člověka, motorickou, senzorickou stránku věci atd. Inženýrská psychologie poskytuje doporučení vedoucí k optimalizaci práce a jejího výsledku.

Nemalý vliv má psychologie také na řízení a vedení lidí. Tato oblast představuje studium formálních či neformálních přístupů a efektů jejich užití na zaměstnance, jejich výkonnosti či loajalitu. Předmětem dalšího zájmu psychologie jsou také manažerské styly a vhodnost jejich užití ve vztahu k pracovní náplni, složení týmu, osobnostnímu nastavení podřízených apod.

2. ADAPTACE V ORGANIZACI

Ve shodě s Rymešem (1985) považujeme pracovní adaptaci za průběžnou konfrontaci mezi souborem specifických požadavků, vyplývajících z daného profesionální zařazení na straně jedné a souborem předpokladů, potenciálu pracovníka na straně druhé. Adaptace v organizaci představuje proces, který má několik dimenzí. Zahrnuje úroveň zvládnutí pracovní činnosti, sociální integraci, orientaci v organizační struktuře, firemní politice a kultuře či prostředí organizace. „*Adaptací na práci rozumíme určitým způsobem usměřňovaný proces přizpůsobení se pracovníka na konkrétní pracovní prostředí a pracovní činnosti.*“ (Mayerová, Růžicka, Raisová, 1998, s. 53) Pro doplnění terminologie uvedme, že se lze setkat s termíny orientace, orientační program – ty jsou používány v identickém významu jako adaptace, adaptační program.

Vstup pracovníků na nové pracoviště je jedním z nejdůležitějších okamžiků pronikání do organizace, od kterého se odvíjí utváření jejich budoucích názorů, postojů či míry loajality vůči zaměstnavateli. Nově příchozí pracovník se ocitá v nepoznaném prostředí a jeho citlivost vůči podnětům je často enormně zvýšená. Chybějící nebo nevhodně koncipované adaptační programy způsobují mimo uvedené zvýšené míry fluktuace také nižší produktivitu. Kvalitním výběrem zaměstnanců a jejich následným zapojením do adaptačního programu lze snížit právě zmíněnou počáteční míru hrozící fluktuace, která je v prvním roce trvání pracovního poměru nejvyšší¹³. „*Usměřňovaná adaptace má, podle dosavadních zkušeností, příznivější průběh než adaptace vyvíjející se nahodile.*“ (Rymeš, 1985, s. 34)

Budeme-li chtít zařadit aktivity útvaru ŘLZ do některého z výše uvedených segmentů (nábor a výběr, stabilizace či propouštění zaměstnanců), dojmeme k závěru, že se vztahuje ke všem těmto činnostem zároveň. K adaptaci potenciálního zaměstnance dochází totiž již před samotným vstupem do organizace a tato probíhá v podstatě neustále až do jeho odchodu z organizace. Ještě před oficiálním/formálním

¹³ Např. statistické údaje National Association of Temporary and Staffing Services z roku 1999 (in Galt, 2000) uvádějí fluktuaci v kategorii lékařské techniky 34 % v prvních 6 měsících, 11 % v období mezi 7. a 12. měsícem, a 24 % v prvních dvou letech trvání zaměstnaneckého poměru.

nástupem do zaměstnání, stvrzeným pracovní smlouvou, má zaměstnanec možnost získat potřebné informace o přístupu firmy k zaměstnancům. Proces výběru pracovníků, včetně inzerce, přijímacího pohovoru či jiné metody náboru pracovní síly mu pomáhá utvořit si názor o firemní kultuře obecně. Tyto poznatky mohou vést k podpoře adaptace či naopak k růstu nezájmu o danou pracovní pozici. Pokud dojde k oboustrannému konsensu a vzniku pracovního poměru, pak se jedinec ocitá v pro něj novém, často neznámém prostředí, což s sebou může nést značné nesnáze. K jejichž eliminaci slouží právě adaptační/orientační programy. Ale ani po dosažení požadovaného pracovního výkonu nedochází automaticky k plnému stavu adaptovanosti. V průběhu pracovního cyklu se jedinec setkává s novými úkoly, zaváděním změn, reorganizací, restrukturalizací a těmto změnám se musí (pokud chce setrvat v zaměstnaneckém poměru) přizpůsobit a adaptovat se na ně.

„Z mnoha výzkumů pracovní adaptace vyplývá několik obecně platných poznatků:

- průběh adaptace a výsledná míra adaptovanosti má bezprostřední vliv na stabilizaci pracovníků*
- nejvíce pracovníků odchází během prvních tří let jejich práce v organizaci (nejvyšší míra fluktuace je v průběhu prvního roku zaměstnání)*
- v procesu adaptace hraje důležitou roli osobnost přímého nadřízeného a celkové sociální klima na pracovišti, styl řízení a způsob odměňování*
- mezi příčiny, které nejčastěji negativně působí na úspěšný průběh adaptace pracovníků, patří také špatná organizace práce, nedostatečná informovanost, nemožnost zvyšování kvalifikace, konflikty v sociální oblasti.“ (Mayerová, Růžicka, Raisová, 1998, s. 55)*

Při studiu odborné literatury máme možnost získat dostatek informací např. o tom, jaké parametry by měl naplňovat vhodně sestavený systém odměňování či hodnocení, jak snižovat prožívanou stresovou zátěž během propouštění zaměstnanců pomocí nástrojů využívaných outplacementem atd. Na druhou stranu – přestože panuje obecná shoda v názoru na významnost počátečního kontaktu pracovníka

s organizací, dostatek ucelených prací na téma adaptačních programů chybí nejen na našem, ale i zahraničním knižním trhu. Přitom řada tvrzení odborníků dokládá, že tato fáze je zaměstnavateli často opomíjena a adaptace probíhá spíše spontánní formou.

„V naší personální práci se zatím nevěnuje orientaci pracovníků potřebná pozornost a není u nás rozpracována nějaká vzorová struktura orientace a souboru písemných materiálů používaných pro orientaci.“ píše Koubek (1999, s. 194) a pokračuje: *„Proces je spíše nahodilý, intuitivní a mnohdy orientace nového pracovníka závisí spíše na informacích poskytovaných jeho spolupracovníky.“* (Koubek, 1999, s. 194)

Při vstupu do organizace a začleňování do pracovního kolektivu se nový zaměstnanec ocitne v situaci, ve které musí zpracovávat kvantitativně zvýšené množství informací, ať už se jedná o informace tzv. tvrdého charakteru, čili znalostní, nebo data emocionální, která mohou v každé ze svých polarit adaptaci usnadnit či naopak zkomplikovat. V tomto zvýšeně senzitivním období se pak mohou zcela automaticky dostat do kontrastu jeho očekávání na jedné straně a realita, se kterou přichází do kontaktu, na straně druhé. Jak uvádějí Weather a Davis (1992), pokud je tato kognitivní disonance příliš velká, může to v důsledku vést až k odchodu „nováčka“ z firmy. *„Ztráta nových zaměstnanců tak brzy poté, co začali pracovat, je známa jako adaptační krize.“* (Foot, Hook, 2002, s. 210)

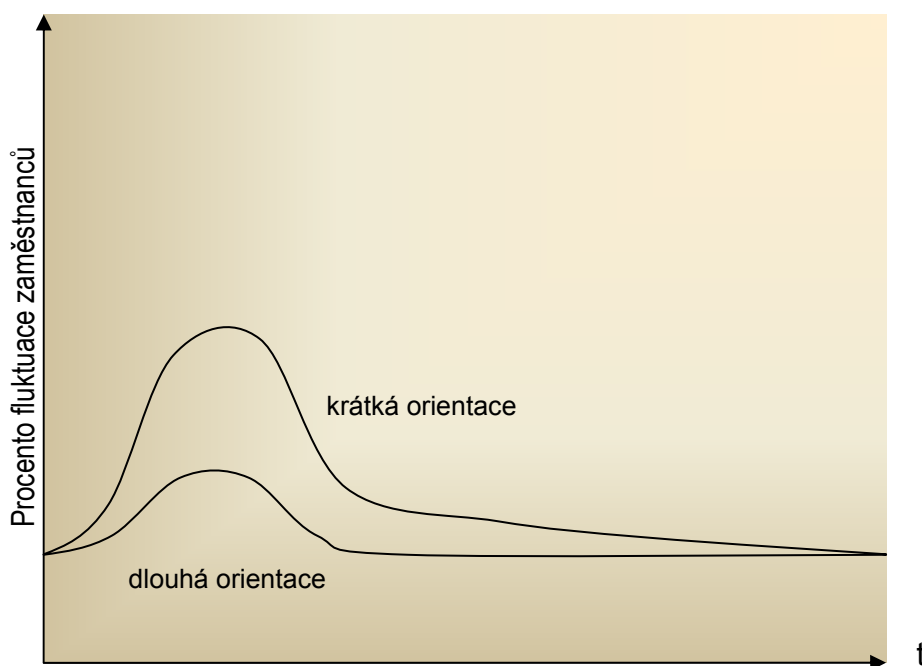
Ošetřit riziko odlivu nově nabytých zaměstnanců je úkolem nesnadným, často i nemožným. Přesto lze tohoto počátečního stadia styku pracovníka a organizace využít a zužtkovat jeho potenciál vhodnými prostředky, které jsou součástí adaptačních programů pro navázání oboustranně výhodného partnerství.

Nezapomínejme také na důležitost tohoto období pro firmy samotné. Během adaptační fáze zaměstnance mají jejich představitelé možnost seznámit se blíže s pracovními návyky, projevy a chováním nového zaměstnance. Zaměření na klíčové informace tedy eliminuje riziko uzavření pracovní smlouvy s méně vhodným adeptem na danou pracovní pozici.

2.1 CÍL ADAPTAČNÍCH PROGRAMŮ

Posláním adaptačních programů je efektivní seznámení nového pracovníka s firmou, prostředím organizace a s prací tak, aby ji mohl plně a kvalitně vykonávat a brzy dosahovat optimálního pracovního výkonu, který bude srovnatelný s výkonem pracovníků již stabilizovaných a adaptovaných. Adaptační programy mají ideálně vést ke stabilizaci nově přijatých zaměstnanců. Jak jsme již zmínili v předchozích pasážích práce, fluktuace je nejvyšší právě v počátečních fázích trvání zaměstnaneckého poměru.

Cílem každé organizace musí být zkrácení celého procesu adaptace za účelem co nejrychlejšího dosahování požadovaného pracovního výkonu a tím také minimalizace rizik odchodu zaměstnanců (Háša, 2005). S tímto názorem však lze také nesouhlasit - ne vždy totiž rychlá adaptace vede k vysokému výkonu a stabilizaci pracovníka. Jistě si lze představit pracovní pozice, ve kterých by příliš rychle provedený proces adaptace mohl zvyšovat riziko vzniku kritických událostí či nespokojenost vedoucí k odchodu (obrázek č. 3).



Obrázek č.3: Dopad důkladné orientace na fluktuaci zaměstnanců a zvládnutí příslušného zaměstnání (Weather a Davis, 1992, s. 247)

Podle Rymeše (1985) se adaptovanost projevuje dvěma směry: jako výkonnost a jako pracovní spokojenost. Vztah výkonnosti/produktivity a spokojenosti komentuje Wagnerová: „*Vztah pracovní spokojenosti a produktivity je velmi nevýrazný. Spokojený pracovník tedy nemusí být vysoce výkonný. Výzkumy nestanovily jakoukoli silnou pozitivní vazbu mezi spokojeností a výkonem. Spokojený pracovník nemá nutně výborné výkony a pracovník s vysokými výkony není nutně spokojen.*“ (Wagnerová, 2005, s. 18)

Hlavním smyslem řízeného procesu adaptace pracovníků je napomoci jim při seznamování se s kolektivem, s požadavky plynoucí z náplně práce, a usnadňovat jim orientaci v prostředí i firemní kultuře či v její strategii a cílech. Adaptační programy ovlivňují zejména rychlost nástupu očekávaného pracovního výkonu a včlenění pracovníka do organizace. Tyto kroky sledují zvýšení identifikace s organizací, loajality vůči zaměstnavateli a spokojenosti pracovníka.

Při tvorbě adaptačních programů se tedy ideálně postupuje cestou nalezení prostředků, kterými bude pomocí účasti zaměstnance v takto řízeném procesu adaptace dosaženo uspokojení potřeb obou zúčastněných stran: zaměstnance na straně jedné a zaměstnavatele na straně druhé. Během samotného průběhu adaptačního procesu pak dochází k procesu vedené interakce mezi těmito stranami s využitím účinných, kreativních a originálních či praxí ověřených metod.

2.2 VARIANTY PRACOVNÍ ADAPTACE

Potřeba adaptačních programů může zahrnovat několik okolností, situací, o kterých lze v daném kontextu uvažovat. V praxi se pravděpodobně nejčastěji můžeme setkat s propracovanějším typem adaptačních programů pro pracovníky, kteří vzejdou z **externího prostředí**. V menší míře pak programy sestavené pro osoby, kterých se týká **interní mobilita** (vertikální či horizontální). Potřeba adaptovat interní zaměstnance nastává i v případech, kdy jsou zaváděny změny, dochází k fúzi, restrukturalizaci, reorganizaci práce apod. Lze se také setkat s označením této varianty adaptace termínem „reorientace“. V neposlední řadě je potřeba adaptovat osoby, které jsou v situaci **návratu do zaměstnání**, např. po mateřské dovolené, dlouhodobější nemoci, nebo pracovali určitou dobu u jiného zaměstnavatele a rozhodli se vrátit zpět k zaměstnavateli původnímu.

Každá z těchto variant má svá specifika, která mají být při tvorbě skutečně optimálního a efektivního adaptačního programu zohledněna. Striktním požadavkem na absolvování kompletního adaptačního programu včetně např. úvodního seznamování se s firmou, které je primárně určeno zejména pro osoby, které o organizaci nemají dostatečné penzum informací, může mít za následek riziko nespokojenosti osob, které se do organizace vrací a tyto informace nepostrádají. Naopak vycházením z předpokladu, že osoby, které se do organizace navrací po určité časové pauze, některé informace nepotřebují a jejich zařazení do adaptačního programu není nutné, může vést ke vzniku problémů plynoucích zejména z toho, že na tyto pracovníky budou delegovány automaticky úkoly identické s úkoly delegovanými na stávající pracovníky. Riziko jejich selhání je pak nasnadě.

2.3 ČASOVÝ HORIZONT, DÉLKA ADAPTAČNÍHO PROGRAMU

Zvláštním hlediskem, kterému je třeba se při sestavování adaptačního programu věnovat, je hledisko časové. V praxi se doba adaptace často překrývá se zkušební dobou. K jejímu stanovení však nelze postupovat paušálně, musí se počítat s nutností přizpůsobení délky zařazování zaměstnance do firmy s ohledem na jeho individuální potřeby, délku praxe, vzdělání, stereotypy z předchozích zaměstnání apod. Také v literatuře lze nalézt odlišná stanoviska týkající se potřebné doby k adaptaci pracovníků. Zatímco Koubek (2007) stanovuje konec pracovní orientace na šestý měsíc po vstupu do zaměstnání (s dodatkem další návaznosti např. vzdělávacích programů), tak Růžička (2000b) časové hledisko uvádí ve vztahu k úrovni vzdělání zaměstnance:

- ***několik hodin*** – absolvent základní školy;
- ***několik dnů až týdnů*** – absolvent učebního oboru;
- ***několik měsíců*** – absolvent střední odborné školy;
- ***až dva roky*** – absolvent vysoké školy.

Toto dělení se nám však do určité míry jeví spíše zjednodušujícím pravidlem. Obě varianty působí paušálně a nezohledňují individuální potřeby zaměstnance ani firmy samotné, ke kterým je třeba v každém případě přihlédnout pro zvýšení úspěšnosti adaptačního programu. Toto hledisko by tedy mělo být ideálně stanoveno na základě získaných dat v průběhu tvorby adaptačního programu a vztaženo předně k náročnosti pracovní pozice. Vhodným indikátorem délky adaptačního procesu může být informace od zkušených zaměstnanců (např. „Jak dlouho Vám trvalo, než jste byl schopen plnit zadané úkoly samostatně?“).

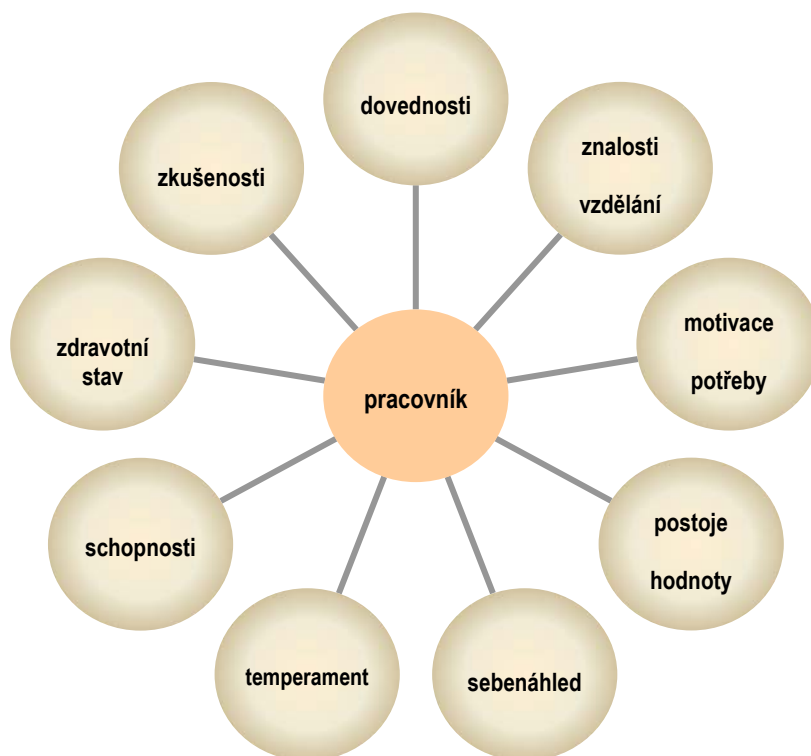
Časový horizont adaptačního programu by neměl být krajními variantami – čili příliš dlouhý nebo příliš krátký. Příliš dlouhý adaptační program by mohl odrazovat osoby, které mají potřebu stát se v nejkratší možné době pracovníkem, jehož výkon je porovnatelný s ostatními zaměstnanci. Tito „nováčci“ očekávají dostatečně náročné úkoly, příliš dlouhá doba adaptace by je mohla demotivovat, nebude totiž zohledňovat a využívat jejich potenciál. Naopak příliš krátké adaptační programy mohou vést ke zvýšenému subjektivnímu prožívání stresu vzhledem k nedostatečnému osvětlení klíčových informací, potřebných pro splnění očekávání zaměstnavatele.

3. FAKTORY VSTUPUJÍCÍ DO PROCESU ADAPTACE

3.1 SUBJEKTIVNÍ FAKTORY

„Každá pracovní činnost klade na psychiku člověka zvláštní požadavky, vyžaduje určité psychické vlastnosti. Jestliže psychické vlastnosti člověka neodpovídají požadavkům vykonávané práce, dochází mezi člověkem a prací k rozporu, který je obecnou příčinou většiny pracovních nedostatků a závad.“ (Mayerová, Růžička, 1999, s. 14). Tuto definici je však třeba rozšířit – neměla by totiž obsahovat jen specifické psychické vlastnosti potřebné v dané pracovní pozici, nýbrž také praktické dovednosti, na jejichž základě je pracovník do organizace přijímán nebo je získává v procesu vzdělávání.

Během procesu zařazování pracovníků do organizace dochází ke střetu dvou, původně na sobě nezávislých jednotek. Na jedné straně je organizace, do které nově přichází zaměstnanec vstupuje; na straně druhé pak osobnost samotného zaměstnance, zahrnující v sobě řadu dalších charakteristik (obrázek č. 4).



Obrázek č. 4: Osobnostní faktory jedince ovlivňující proces adaptace

Proniknout k informacím o struktuře a dynamice osobnosti je komplexní, složitá a mnohdy i nemožná úloha. Informace totiž získáváme pouze zprostředkovaně. „Osobnost je nutné studovat v její interakci s konkrétními podmínkami a okolnostmi života a činnosti, a to se zřetelem k subjektivní významovosti (svéráznému vnitřnímu zpracovávání) působících situačních kontextů.“ (Mikšík, 2003, s. 19-20) Zjišťování úrovně jednotlivých oblastí je úkolem zvolených metod, kterých se využívá při různých formách výběru pracovníků, a tato tematika přesahuje rámec zvoleného tématu. Faktem však zůstává, že adaptační program by měl být ideálně sestaven tak, aby tyto oblasti zohledňoval, a to s ohledem na interindividuální variabilitu mezi zaměstnanci.

3.1.1 Přehled faktorů subjektivní povahy

Jsem schopen: do této kategorie spadají schopnosti, vlohy, inteligence, tvořivost atd. Z psychodiagnostických metod se na tuto oblast osobnosti jedince zaměřují zejména výkonové testy (jednodimenzionální či komplexní testy inteligence, testy speciálních schopností – paměti, matematických, verbálních, technických či uměleckých schopností). Ze životní historie jedince může být částečným vodítkem k určení úrovně schopností např. dosažená úroveň vzdělání či školní prospěch. Je však potřeba vždy zohlednit i další faktory, jako např. motivaci ke studiu. Tato zóna je důležitá pro zjištění schopnosti individua ve vztahu k potenciální náročnosti (ne však pouze ve smyslu fyzickém, manuálním) zvolené profese.

Znám, vím: znalosti nashromážděné v průběhu životní historie a schopnost jejich vybavení patří do této kategorie. Jedná se o speciální či všeobecné vědomosti, které může zaměstnanec v rámci výkonu profese uplatnit. Oblast představuje zejména souhrn teoretických znalostí, byť se jejich úroveň může projevat i v praktické rovině. Z diagnostických metod tuto oblast sledují zejména testy vědomostí, které zjišťují úroveň vědomostí a znalostí (didaktické testy).

Dovedu, umím: tato kategorie se již projevuje konkrétními dovednostmi, které je pracovník schopen aplikovat na pracovní situace. K úrovni praktických dovedností

se často dostáváme pouze zprostředkovaně (prezentací zaměstnance, referencemi od bývalých zaměstnavatelů). V současné době již máme k dispozici metody, které tuto oblast mohou popsat a získat dostatečně validní informace o jejich výši (např. Assessment centrum). V pracovním kontextu se tato oblast diagnostikuje ve vztahu ke zvoleným kritériím tvořícím kompetenční model či profil konkrétní pracovní pozice.

Mám zájem, chci: „*Motivace (1) dává vznik činnosti, (2) zajišťuje pokračování činnosti a (3) dává činnosti určitý směr.*“ (Bureš, 1967, s. 90) Tato oblast se projevuje v míře motivace k výkonu daného zaměstnání, ochotě přijímat úkoly a učit se být zaměstnancem, jehož výkon je nebo bude srovnatelný s úrovní výkonu ostatních, již adaptovaných zaměstnanců. Její úroveň se odvíjí od vnitřních zdrojů jedince a možností jejího ovlivnění pomocí vnějších stimulů/pobídek. Uvedme asi nejznámější teorii motivace, a sice Maslowovo pojetí hierarchie potřeb (včetně jejího převodu do oblasti pracovní motivace):

Maslowova hierarchie potřeb	Hierarchie potřeb převedená do oblasti pracovní motivace
fyziologické potřeby (např. potřeba spánku, potravy, vody a vzduchu)	mzda (pokrývající fyziologické potřeby, další složky mzdy slouží jako prostředek k uspokojení vyšších potřeb)
potřeby bezpečí (emocionální bezpečí, stabilita, řád a fyzické bezpečí)	pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení, odborová ochrana
potřeby sounáležitosti (zaměřené sociálně, interakce s druhými lidmi, potřeba být akceptován, identifikace s druhými)	přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích
potřeba úcty, prestiž, respekt, úspěch, postavení a funkce	tituly, symboly statutu, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti
potřeba seberealizace (sebeuplatnění, naplnění vlastního potenciálu, uplatnění schopností)	pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností

Tabulka č. 1: Maslowova hierarchie potřeb (upraveno podle: Wagnerová, 2005, s. 13-14)

Jsou známy další teorie, které se vztahují ke konceptu motivace (např. Herzbergova teorie, Vroomova teorie či teorie Lathama a Locka). Z jejich kombinace Halchmi a Krogt (2005) vyvozují, že nejdůležitějšími faktory, které ovlivňují motivaci,

jsou individuální charakteristiky jednotlivce zohledňující potřeby, očekávání od individua s respektem k jeho kapacitě, pracovním povinnostem/náplni práce a charakteristikám organizace, ve které jedinec pracuje. Úroveň vnitřní motivace můžeme pozorovat již při prvním kontaktu se zaměstnancem a to ve formě jeho projevu (písemného i ústního), aktivitě, úpravě formální stránky životopisu atd. Existuje řada osobnostních dotazníků diagnostikujících tuto oblast (např. DPM – dotazník pracovní motivace, který se zaměřuje na preferenci vnitřní motivace či potřeby vnějších stimulů). Motivaci k výkonu či zájmu o danou pozici lze však sledovat i s využitím klinických metod (pomocí rozhovoru či pozorování).

Uznávám, zastávám: soubor hodnotových či postojevých stanovisek k určitým situacím a problémům. V pracovní situaci se může projevit např. v názorech na spolupracovníky, podnikovou kulturu, v přístupu k práci a úkolům. Vývoj této oblasti je dlouhodobý, záměr přimět druhého ke změně postoje může vést až ke konfliktu a přesvědčování pak k jeho eskalaci. Významně se hodnoty a postoje mohou projevit v týmové spolupráci (a to v obou svých polaritách).

Řeháková (2005), která ve své publikaci seznamuje čtenáře se dvěma metodami hodnotových orientací od S. H. Schwartze, dokládá rozdílnost mezi kulturami v hodnotové struktuře osobnosti. Výzkumu se zúčastnilo 10 vybraných zemí (Česko, Holandsko, Irsko, Maďarsko, Norsko, Polsko, Řecko, Slovinsko, Španělsko a Švýcarsko) v roce 2002 – tato studie se věnuje čtyřem hodnotovým typům vyššího řádu (konzervace, otevřenost změně, překročení sebe sama, posílení ega). Zároveň práce prezentuje, jak *„jsou tyto typy v jednotlivých zemích zastoupeny a jak se toto zastoupení proměňuje podle pohlaví, věku, vzdělání a zbožnosti.“* (Řeháková, 2005, s. 8). Ze studie vyplývá rozdílnost mezi zúčastněnými zeměmi. Např. Polsko se silným zastoupením konzervativního typu a nízkým zastoupením překročení sebe sama; naproti tomu Švýcarsko se zcela opačnými výsledky. Česko se výsledky přibližuje spíše k Polskému než Švýcarskému zastoupení. V České republice byly zjištěny genderové rozdíly (muži se cítí jako „otevření změně“, ženy se vnímají jako typy „překročení sebe sama“). Tuto rozdílnost je vhodné mít na paměti například v případech zaměstnávání cizinců.

Další faktory subjektivní povahy: V kontextu faktorů subjektivní povahy, které mají přímý vliv na proces a výslednou úroveň adaptace pracovníka, můžeme nalézt celé jejich spektrum – tuto variabilitu samozřejmě způsobuje variabilita jedinců. Průběh adaptační fáze ovlivňuje také věk nového zaměstnance (obecně se dá předpokládat vyšší schopnost adaptovat se na nové podmínky a situace u mladších jedinců nebo osob, které nemají zažity pracovní stereotypy z předchozích

zaměstnání). Také úroveň kognitivních schopností jedince, schopností přijímat informace, diskriminovat a identifikovat podněty, stejně jako jeho míra pozornosti, selektivního výběru podnětů a jejich preferencí; to vše jsou vnitřní charakteristiky, dispozice, vlastnosti zaměstnance, které bezprostředně působí a spoluurčují rozsah adaptace v organizaci. V situaci setkávání se s novými informacemi (zejména pak v úvodních částech adaptačního programu), může hrát významnou roli také schopnost vstřípení, uchování a znovuvybavení informací v paměti zaměstnance. Problémem se může stát právě neodhadnutí penza informací, které jsou na nového zaměstnance doslova „chrleány“ bez ohledu na jejich důležitost, aktuálnost. K předchozímu výčtu subjektivních faktorů přiřadíme také emoce, city, nálady, afekty, jejichž projevy lze mnohdy sledovat v behaviorálních projevech jedince a také významně ovlivňují proces adaptace.

3.1.2 Vliv stresu

Přestože primární podněty, které ovlivňují nárůst subjektivně prožívané zátěže, jsou objektivního charakteru, řadíme tuto oblast právě pro její specifika, variabilitu reakcí i samotnou schopnost přizpůsobit se těmto podmínkám pod oblast subjektivních faktorů, které mohou do adaptačního procesu zasahovat.

Adaptační fáze je často obdobím zvýšené zátěže a z toho plynoucího nárůstu napětí a snížení stresové odolnosti. Ta je samozřejmě intraindividuálně i interindividuálně odlišná ve své variabilitě možných reakcí na stresory. Některé z výzkumných studií se věnují právě vztahu pracovní činnosti a stresu. Např. Frankenhauserova studie z roku 1980 (in Endröczy, 1991) uvádí intenzivnější úroveň prožívané zátěže u těch skupin osob, u kterých je zvýšená pracovní zátěž spojena s minimální mírou kontroly nad pracovní situací a možností odpočinku.

V adaptačním období je asi nejpalčivější otázkou míra přiměřenosti požadavků a úkolů, které jsou na nového zaměstnance delegovány. Přičemž nepřiměřenost se může projevit jak v přetížení, tak naopak v nedostatečně aktivizujících úkolech, což ve svém důsledku může vést právě ke stresovým reakcím.

Možné příčiny nepřiměřených úkolů:

- úkoly jsou nepřiměřené silám daného jedince přílišnou kvantitou požadavků – „Co člověk ještě snese?“
- úkoly jsou nepřiměřené, neboť při nich nejsou respektovány zákonitosti činnosti nervové soustavy, psychiky a lidského organismu
- úkoly s nepřiměřeně nízkou hladinou požadavků na daný subjekt – nedávají člověku možnost, aby rozvíjel své psychické kvality a realizoval sám sebe (upraveno podle: Mikšík, 1969, s. 143-144).

Z uvedeného vyplývá, že nepřiměřeně vysoká či nízká náročnost úkolů může vést k rizikům, která by měl právě vhodně sestavený adaptační program ošetřovat. Přetížení i nevytížení jedince může mít za následek pociťování emoční tenze, nechutí pokračovat v činnosti, pocit naplněnosti, přesycení, apod. (Hodačová, et al., 2007). To pak může následně vést ke snížení výkonu, oscilaci pozornosti, kolísavosti kvality práce nebo např. ke zvýšení výskytu pracovních úrazů.

K posízení subjektivní míry zátěže lze využít několik psychodiagnostických metod. Mezi nejzákladnější patří dotazníkové šetření. K dispozici máme např. Job Contents Questionnaire, Swedish Occupational Fatigue Inventory, Borgovy jednodimenzionální škály k měření intenzity pocitů a míry mentálního i fyzického úsilí, Subjective Symptoms of Fatigue pro zjišťování únavy ve směně, Occupational Stress Inventory atd. (přehled metod uvádí Žídková, 2003).

Dále také faktory z oblasti motivační ovlivňují míru prožívané zátěže. Při demotivaci dochází u jedince k frustraci, což může přímo vést ke snížení pracovního výkonu. Zásadní je také vnitřní konflikt jedince rozhodujícího se mezi několika alternativami (apetence-apetence, averze-averze, apetence-averze). Zkusme si tento klasický případ vnitřního konfliktu zájmů přiblížit na jednoduchých příkladech.

V souvislosti s adaptační fází zaměstnance může dojít ke vnitřnímu konfliktu v momentu, kdy jsou pro něj dva cíle stejně žádoucí (např. souběžně probíhající neformální setkání s kolegy a potřeba získat znalosti individuálním studiem za účelem naplnění očekávání zaměstnavatele). Jedinec si zpravidla vybírá lákavější alternativu. Příkladem konfliktu dvou negativních objektů zájmu může být nutnost výběru ze dvou

stejně potřebných školení – v tento moment se jedinec většinou přiklání k menšímu zlu. Poslední variantou vnitřního konfliktu je konflikt apetence-averze. Tedy jeden cíl je pro jedince lákavý, zatímco druhý u něj touhu nevzbuzuje. Byť by se na první pohled mohlo zdát, že tento konflikt bude pro jedince nejsnadněji řešitelný, opak je pravdou. Například to, že pozitivní cíl, tedy dosažení srovnatelné úrovně pracovních dovedností a znalostí, kterými disponují služebně starší, zkušenější zaměstnanci, představuje podstoupení často trnité a namáhavé cesty odříkání, včetně vynaložení nemalého úsilí, může řadu pracovníků frustrovat a odrazovat.

3.4 OBJEKTIVNÍ FAKTORY

Objektivní faktory jsou vlastnosti prostředí, do kterého pracovník vstupuje, včetně časového hlediska, čili otázky trvání adaptačního programu. Svým působením na pracovníka ovlivňují jeho subjektivní prožívání, které se odráží ve spokojenosti, kvalitě práce, sociálních vztazích na pracovišti, identifikaci s prací a organizační kulturou.

Koubek (2007) zaměřuje orientaci nových pracovníků na tři oblasti:

1. **Celoorganizační (celopodniková) orientace**, zaměřená na zprostředkování informací obecného rázu a společná pro všechny pracovníky organizace, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.
2. **Útvarová orientace** (popřípadě **skupinová nebo týmová orientace**), týkající se organizační jednotky (pracovní skupiny či týmu), v níž je příslušné pracovní místo obsazované pracovníkem. Má postihnout některé detaily a zvláštnosti, jimiž se práce v útvaru, organizační jednotce (pracovní skupině či týmu) vyznačuje. Bývá obsahově společná pro všechna pracovní místa v tvaru, organizační jednotce (pracovní skupině či týmu).
3. **Orientace na konkrétní pracovní místo**, konkrétní zaměstnání pak už bývá obsahově diferencované podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě (Koubek, 2007, s. 193-194).

Toto členění se však jeví jako méně přehledné, zejména ve vztahu a návaznostech na konkrétní metody, které jsou následně součástí adaptačního programu. Zároveň se nedomníváme, že např. bod č. 2 odráží realitu, a sice zmíněnou „obsahově společnou útvárovou orientaci“.

Jak dokládá obrázek č. 5, zařazení do organizace zahrnuje adaptaci na několik oblastí. Jedná se o adaptaci na požadavky a nároky spojené s pracovní pozicí, dále adaptaci na prostředí, adaptaci na firemní kulturu a hodnoty, a sociální adaptaci.



Obrázek č. 5: Objektivní faktory adaptace

3.4.1 Adaptace na požadavky pracovní pozice

Jedná se o adaptaci na pracovní pozici, obsah práce a pracovní povinnosti vyplývající z popisu pracovního místa. Zaměstnanec se při svém nástupu setkává s požadavky, které na něj jsou a budou v průběhu výkonu jeho práce kladeny. Dozví se o očekávané míře produktivity, výkonu, cílech, odpovědnosti za jejich plnění a prostředcích, kterých může k jejich dosažení využít. Do tohoto okruhu spadá adaptace na pracovní dobu (pravidelná, směnná), systém odměňování, požadavky na

vzdělávání, jazykovou vybavenost, organizační dovednosti. Další specifika následně vyplývají již z konkrétní pracovní pozice.

Pracovník je často umístěn na danou pozici, aniž by dosahoval požadované úrovně kompetencí. Děje se tak zejména v případech, kdy firma vnímá zaměstnance jako osobu s potenciálem k rozvoji a rychlému růstu. Někdy mohou přehnaná očekávání vést k demotivaci zaměstnance, nezdarům a selhání z důvodů příliš vysokých nároků.

V této oblasti pracovní adaptace se mohou žádoucím i nežádoucím způsobem projevovat stereotypy pracovníka, které si s sebou přináší na nové pracoviště. Naučené způsoby jednání ve specifických situacích, preference osvědčených praktik, rigidní trvání na opakujících se vzorcích chování – to jsou jen některé z možných stereotypů, které sice své uplatnění na novém pracovišti najít mohou, avšak pokud k nim dochází i přes nevoli zaměstnavatele, riziko vzniku konfliktů se zvyšuje.

3.4.2 Adaptace na prostředí

Pracovní pohodu v kontextu pracovního prostředí vymezuje Štikar (2003) z hlediska souhrnu hodnot a parametrů, které charakterizují pracovní prostředí. Tyto hodnoty a parametry mají příznivě působit nejen na činnost člověka, zároveň však mají být také člověkem příznivě subjektivně hodnocené. Do této kategorie spadá např. umístění pracoviště, fyzikální charakteristiky (osvětlení, teplota, hluk, apod.), zázemí firmy, poloha, vzdálenost od bydliště pracovníka, požadavky na mobilitu, pracovní pomůcky atd.

Řada publikací je věnována dopadům fyzikálních charakteristik prostředí na pracovní výkon. Práce Perseca (1985) o adaptaci na prostředí, se mimo jiné věnuje také vlivu osvětlení. Uvádí, že člověk je v práci aktivnější, pokud je světlo jasnější. Vhodně či nevhodně upravená intenzita osvětlení má vliv na efektivitu a kvalitu práce. Ke stresovým odpovědím dochází zejména v reakci na hluk (Johansson, Lundberg, 1978). Podle Averil (1973) intenzita stresové reakce může klesat nebo naopak stoupat v závislosti na psychologickém významu kontrolní odpovědi pro jedince (in Johansson, Lundberg, 1978). Důležitým kritériem při reakci na hluk je pocit obtěžování či rušení,

tedy právě subjektivní prožitek recipienta, ústředním konceptem, který vyjadřuje emocionální působení hluku (ale i dalších enviromentálních stresorů) je rozmrzelost (annoyance) (Řiháček, 2007). Další autoři (Johansson, Lundberg, 1978) poznamenávají, že např. pracovníci dřevozpracujících podniků vykazovali zvýšené podráždění na hluk i po několik let. Toto zjištění je v rozporu s teorií habituace. Významný je také vliv směnné práce na pravidelnost biorytmů člověka. Obecně se udává, že noční směny jsou pro organismus náročnější, protože přirozený biorytmus nerespektují. Nejsou však výjimkou osoby, které právě noční směny vítají.

Tato zjištění je třeba zohlednit při umísťování nových zaměstnanců na pracoviště, kde jsou vystaveni možným rušivým vlivům. Je potřeba zajistit jim přiměřené pracovní ochranné prostředky, upravovat pracovní směny a přestávky, zajistit takové prostředky, které vedou k eliminaci nepřiměřeně vysokých či naopak nízkých podnětů.

3.4.3 Adaptace na firemní kulturu

Jedná se o vnitřní soubor norem, hodnot, etických zásad apod., vycházející z firemních tradic; jsou sice nehmatatelné, avšak projevovaným chováním členů organizace jsou zvnějšku pozorovatelné. Adaptace v této úrovni se projevuje jako identifikace s organizací, systémem. Zahrnuje v sobě tok informací, návaznost odlišných pracovních pozic v rámci organizace, hierarchii, organizační strukturu, metodické postupy, vize, strategie společnosti atd. Podniková kultura se projevuje především *„ve společném a přibližně shodném náhledu zaměstnanců na vnitropodnikové skutečnosti, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, stejně jako ve společném sdílení vize podniku v delším časovém horizontu a strategie jejího dosažení.“* (Krninská, 2002, s. 19)

Podle Cejthamra (2005b) jsou nejvýznamnější faktory, které mají klíčovou roli při vývoji a formování podnikové kultury: historie, primární funkce a technologie, cíle, velikost, poloha, management a personální obsazení, prostředí. K formování podnikové kultury je zapotřebí přístup k vizím, cílům a strategiím firmy, tedy k budoucímu požadovanému stavu.

Firemní kultura je jakýmsi obecným rámcem, který zastřešuje veškeré dění v organizaci. Projevuje se prostřednictvím všech, tedy nejen personálních aktivit. Nezbytným předpokladem je, že zaměstnanci firemní kulturu přijímají, identifikují se s ní. V tomto ohledu je proto např. daleko výhodnější přijímat a adaptovat nové zaměstnance, kteří jsou přirozenými nositeli hodnot identických s hodnotami firemními, než umělé implementování nových hodnot do osobnostní struktury zaměstnance, který se s nimi nemusí ztotožňovat. Vzorem deklarovaných firemních hodnot by měli být majitelé, vedoucí pracovníci, autority. V adaptačním programu lze pracovníka seznámit s firemními hodnotami prostřednictvím úvodního strategického workshopu, předáním etického kodexu apod.

Lukášová (2006) se ve svém výzkumu zaměřila na identifikaci typických obsahových složek organizační kultury českých výrobních firem na úrovni hodnot a norem chování sdílených v těchto firmách (pozn. výzkum byl proveden u 74 výrobních firem, zkoumaný soubor tvořilo 467 vrcholových, středních a nižších manažerů firem). Na úrovni organizačních hodnot identifikovala následující obsahové složky organizační kultury:

- zaměřenost na pracovníky a atmosféru v organizaci;
- zaměřenost na kvalitu a spokojenost zákazníků;
- zaměřenost na expanzi;
- zaměřenost na vnější obraz a jistotu;
- zaměřenost na efektivnost a nízké náklady.

Z hlediska norem chování identifikovala obsahové složky:

- angažovaná a odpovědná kultura;
- etická a přátelská kultura;
- pasivní a konformní kultura;
- soupeřivá a avidní kultura.

3.4.4 Sociální adaptace

Sociální adaptace představuje interakci s kolegy, nadřízenými a ostatními zaměstnanci organizace. Do této oblasti lze také zahrnout obecně interní a případně také externí klientelu podniku. „*Nepříznivý průběh společenské adaptace vstání nového pracovníka do skličující sociální izolace s neblahými důsledky pro jeho prožívání a motivaci.*“ (Růžička, 1978, s. 152)

Včleňování do skupiny probíhá prostřednictvím socializačního procesu. Skupiny dělíme na formální a neformální. V pracovní situaci se jedná spíše o skupinu formální, jejíž členové však často spontánně vytvářejí skupiny neformální, do kterých mohou být zařazeni i členové rodin a další okruh přátel. Za skupinu lze považovat: „*Jakékoliv množství lidí, kteří: (1) na sebe navzájem působí, (2) psychologicky si uvědomují jeden druhého, (3) vnímají se jako skupina.*“ (Cejthamr, 2005a, s. 154) V tomto obecném pojetí skupiny chybí cílová orientace, kterou musí splňovat skupina pracovní. Tento klíčový fakt uvádí ve svém vymezení skupiny Hermochová (1982).

Uvádí tyto základní charakteristiky skupiny:

- 1) vzájemná percepce a znalost členů skupiny
- 2) motivace a uspokojování potřeb
- 3) skupinové cíle
- 4) skupinová organizace
- 5) vzájemná závislost členů skupiny
- 6) interakce členů skupiny
- 7) kolektivnost jako rys skupiny vyššího typu. (Hermochová, 1982, s. 8)

Pro nového zaměstnance může znamenat příchod do neznámého kolektivu zvýšenou zátěž. Ocítá se v sociálním prostředí, které je mu neznámé a měl by se na něj přiměřeně adaptovat. Každá skupina sestává z určitého počtu členů, přičemž kterýkoliv z nich může mít odlišné názory, postoje, komunikační styl atd. Součástí formování skupiny je definování rolí, norem apod., a to často konfrontační cestou. Odlišným či nejasným vnímáním jednotlivých kroků formování skupiny může docházet

ke vzniku konfliktů uvnitř skupiny. Proces formování, konfrontace a vytváření je završen úspěšně teprve v momentě, kdy skupina přechází k plnění a realizaci úkolů.

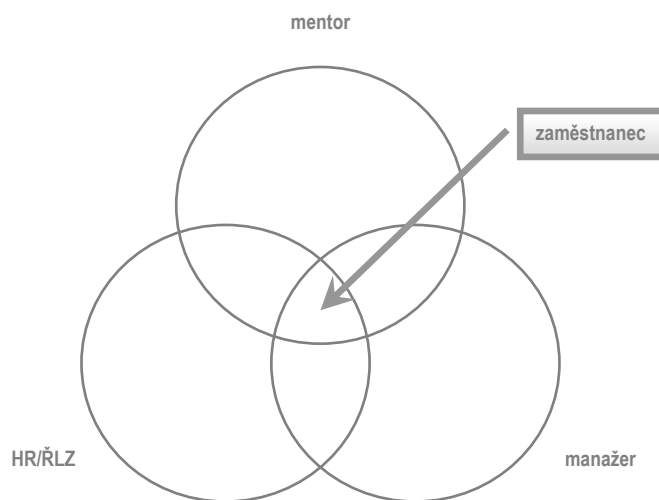
Skupinovou dynamiku může také negativně ovlivnit odchod oblíbeného spolupracovníka – pokud pak na jeho místo přichází nový zaměstnanec, je pro něj situace a adaptace značně ztížená. Možné příčiny a zdroje vzniku pracovních konfliktů jsou:

- heterogenita členů týmu, odlišné názory, hodnoty, postoje, politické preference apod. Různorodost může v určitých případech vést k větší efektivitě, ale více pospolitý a soudržný je tým, který má členy s homogenními zájmy, postoji, sociálními názory apod. (Brooks, 2003);
- shodné nebo naopak odlišné cíle, vzájemné soutěžení o výsledky, závist plynoucí z úspěchu druhého nebo odlišné platové ohodnocení; určitá míra kompetitivního chování může být samozřejmě produktivní, ale je nezbytné stanovit jasná pravidla a limity soutěže;
- překrývání nebo nejasné hranice pracovních náplní, vzájemná závislost úkolů (např. následná práce na jednom výrobku);
- nepřiměřená, nedostatečná komunikace;
- složitost organizace (množství úrovní a rozličnost úkolů);
- nejasné strategie, standardy, pravidla, metodické pokyny organizace a z toho plynoucí omezení;
- nepřiměřené termíny nebo časový tlak, práce pod stresem;
- důraz kladený na kolektivní rozhodování, opomíjení individuality jedince;
- nedostačující, nevhodné pracovní podmínky;
- demotivace jednotlivých členů týmů, která může plynout ze všech výše uvedených bodů nebo i z nevyřešených či záměrně potlačených konfliktů.

Pracovní skupina však také skýtá pozitivní aspekty, jako např. stimulaci vnitřní motivace jedince prostřednictvím navázání pozitivního či kompetitivního vztahu (v jeho pozitivním vymezení), sdílení shodných hodnot nebo podporu kreativity. Zřetel na tuto oblast, využití jejích pozitivních a ošetření negativních aspektů v procesu adaptace pracovníků je styčným bodem jejich začleňování do organizace. Na nejdůležitější osoby a jejich role se proto soustředíme v následující kapitole.

4. OSOBY ZASAHOJÍCÍ DO ADAPTAČNÍHO PROCESU A JEJICH ROLE

Z předchozích pasáží práce jednoznačně vyplývá, jak zásadní úlohu má v procesu adaptace pracovníků sociální prostředí a interakce. Jak je zřejmé z obrázku č. 6, v kontextu pracovních pozic mají na proces adaptace vliv tři hlavní představitelé (do této oblasti nezahrnujeme spolupracovníky, byť se adaptačního procesu také sekundárně účastní), přičemž jejich aktivity se v průběhu adaptace vzájemně prolínají.



Obrázek č. 6: Osoby ovlivňující adaptační fázi nového zaměstnance

V průběhu adaptace nového pracovníka by měla být zajištěna otevřená komunikace mezi všemi uvedenými stranami, což umožňuje vnímat celou situaci v souvislostech a celku. Vzájemné předávání informací umožňuje a zvyšuje rychlost racionalizačních zásahů do probíhající adaptace. Jasná definice rolí a kompetencí zúčastněných osob vede k eliminaci dublování jednotlivých činností a maximalizaci efektů využitých postupů a metod.

4.1 PRACOVNÍCI ÚTVARU ŘLZ

Často je konzultant útvaru ŘLZ jedinou osobou, se kterou byl nový zaměstnanec před vstupem do zaměstnání v kontaktu. Je na něm, aby zaměstnance seznámil s náplní práce (vychází z popisu pracovního místa), s jeho právy a povinnostmi. Vysvětluje zaměstnanci postup během adaptačního období, stanovuje plán vzájemného setkávání. Také má povinnost založit informace o něm do evidence zaměstnanců. Jako minimální rozsah údajů o zaměstnanci se udává:

- a) *„příjmení (rodné příjmení), jméno, titul;*
- b) *datum a místo narození;*
- c) *rodné číslo;*
- d) *rodinný stav a informace o závislých dětech;*
- e) *adresa trvalého bydliště, telefonní číslo;*
- f) *adresa přechodného bydliště, telefonní číslo;*
- g) *národnost/státní příslušnost;*
- h) *charakteristika zdravotního stavu/změněná pracovní schopnost;*
- i) *údaje o kvalifikaci (vyučenost, vzdělání, praxe);*
- j) *informace o eventuálním pobírání důchodu a jeho druhu;*
- k) *datum vzniku pracovního poměru;*
- l) *pracovní zařazení v organizaci;*
- m) *místo pracoviště v organizaci.“ (Koubek, 2007, s. 190)*

Zároveň je třeba dodat, že některé údaje spadají pod ochranu osobních dat a vztahuje se na ně příslušné zákonné ustanovení (jedná se např. o informace o rodinném stavu, také informace o rodném čísle a nakládání s ním je problematické – je nutné získat souhlas zaměstnance). Zákon č 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů vymezuje okolnosti vztahující se na zpracování osobních dat a o volném pohybu takových dat.

Úkolem konzultantů útvaru ŘLZ je také často zajištění veškerých formálních a právních úkonů (vyhotovení a podepsání pracovní smlouvy, příp. jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci; zpracování mzdového listu; zařazení zaměstnance do správy důchodového zabezpečení; vystavení podnikového průkazu a řada dalších úkonů).

„V případech stanovených zvláštním právním předpisem je zaměstnavatel povinen zajistit, aby se fyzická osoba před uzavřením pracovní smlouvy podrobila vstupní lékařské prohlídce.“ (Jakubka, 2007, s. 37, § 32). Její zajištění či případná kontrola také spadá pod aktivity útvaru ŘLZ.

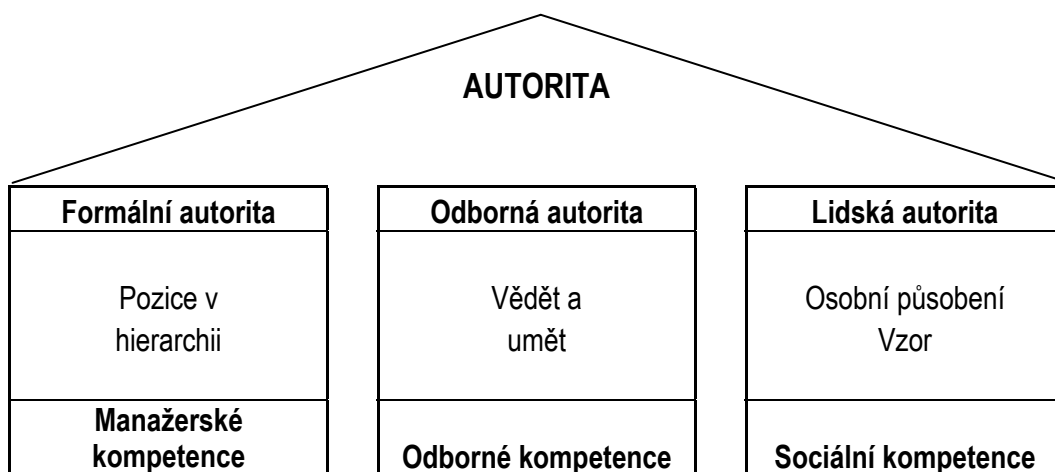
Po náležitých administrativních úkonech je úkolem pracovníka útvaru ŘLZ uvést zaměstnance na pracoviště. Ve shodě s Koubkem (2007) se domníváme, že uvedení pracovníka na pracoviště by mělo splňovat formální požadavky a to i v případě, že nový zaměstnanec se s ostatními zná. Pracovník personálního útvaru by ideálně měl přivést zaměstnance na pracoviště a formálně jej předat přímému nadřízenému.

4.2 VEDOUcí PRACOVNÍK

Zásadní, klíčovou roli při včleňování zaměstnance do kolektivu hraje osoba ve vedoucí roli (manažer). Role vedoucích pracovníků není důležitá jen v ohledu potřeby podpořit adaptaci nového pracovníka, ale také například v momentech nutnosti adaptovat stávající zaměstnance například na připravované nebo probíhající změny v organizaci. Manažerský styl, v němž se mohou projevovat také osobnostní charakteristiky vedoucích pracovníků, lze rozdělit do tří základních kategorií:

- **Manažerský styl řízení:** styl upřednostňující spíše úkolování, vedoucí se orientuje na fakta, objektivní ukazatele a data.
- **Manažerský styl vedení:** styl zdůrazňující osobní, vztahovou rovinu; osobě ve vedoucí roli, která užívá tento styl, může činit obtíže předávat podřízeným negativní zpětnou vazbu, kritiku; může mít tendenci k přejímání úkolů na sebe a z toho vyplývá její přetížení.
- **Manažerský styl stimulující vnitřní motivaci pracovníků:** styl užívající spíše techniky coachingu, které staví na přirozených zdrojích a potenciálu zaměstnanců.

Mimo dovednosti vedení lidí by však měl vedoucí pracovník vzbuzovat u svých zaměstnanců přirozenou autoritu.



Obrázek č. 7: Formy autority (Fuhrer, 1993, s. 66)

Stodgill a Coonse (1957, in Hayesová, 1998) sestavili model vůdcovství, který dělí styl vedení podle dvou dimenzí: 1) interpersonální zájem – jednání vůdce s druhými lidmi; 2) úkolová iniciativa – způsob, jakým vůdce strukturuje a organizuje řešení úkolů. Jejich výzkum zároveň naznačil příklon manažerů k té či oné variantě.

Nejvíce jsou oceňovány následující postupy vedoucího: otevřené a nestranné jednání; aktivní přístup k novým námětům a myšlenkám (nepodléhat rutině); udržování úzkého kontaktu s podřízenými pracovníky a skupinou, schopnosti pracovat s lidmi; rozdělování odpovědnosti a rozvíjení pocitu odpovědnosti u podřízených pracovníků; vysoce odborná a organizační úroveň v řízení; sebedůvěra v práci; pozitivní motivování podřízených; schopnost ocenit dobrou práci a projevit důvěru pracovníkům, kteří dosahují dobrých až mimořádných výsledků. Dále by měl být vedoucí pracovník schopen: rozdělit pravomoc mezi své spolupracovníky; řešit především hlavní úkol; sledovat vzdálenější cíle (zejména je to nutné u vyšších vedoucích pracovníků); formulovat přesně úkoly pro spolupracovníky; řešit jen minimální a nezbytné množství dílčích příkazů; prohlubovat spolupráci se členy skupiny; organizovat přesně práci svoji a rámcově i svých nejbližších spolupracovníků; pečovat o rozvíjení odborné úrovně pracovníků; podporovat rozvoj profesní kariéry nejperspektivnějších pracovníků; řešit

operativně aktuální problémy; rozhodovat se rychle a správně (upraveno podle: Mayerová, Růžička, 1999, s. 101-102).

Roli vedoucího pracovníka lze zcela oprávněně považovat za jednu z nejdůležitějších v procesu adaptace nového zaměstnance. Svým přístupem vedoucí pracovník stimuluje nového zaměstnance k setrvání v organizaci a růstu kvalitního výkonu. Vedoucí pracovník by v rámci adaptační fáze měl využít dva základní principy: dodržování stanovených schůzek pro hodnocení a vedení zaměstnance pomocí stanovování přesně definovaných úkolů a cílů adaptační fáze.

Během prvního setkání je na vedoucím pracovníkovi jasné, otevřené sdělení toho, co může zaměstnanec od zaměstnavatele očekávat a naopak – tedy zjištění očekávání zaměstnance. Zaměstnanec se má na první schůzce s vedoucím dozvědět:

- plán setkávání za účelem hodnocení
- cíle pro adaptační období, jejich prioritizaci a hodnotu
- odpovědnost a kompetence

Úvodní rozhovor s vedoucím pracovníkem má plnit tyto cíle:

- Nový zaměstnanec zná svoji pracovní pozici i své úkoly pro adaptační fázi.
- Nemá obavy sdělit svá očekávání, příp. obavy.
- Zaměstnanec odchází s jasnými informacemi o průběhu adaptačního období, zná své cíle, i možné problémy, se kterými se může setkat.

V rámci adaptačního období je důležité postupovat systematicky a nároky na zaměstnance zvyšovat postupně. Vedoucí pracovník by měl úzce spolupracovat s mentorem adaptační fáze, vyžadovat od něj hodnocení zaměstnance a tyto postřehy srovnávat, využívat a stavět na nich další postup (lze např. vytvořit kritéria k hodnocení ve formě dotazníku, který vyplní jak vedoucí pracovník, tak mentor; posléze vyhodnocují výstupy, vyvozují závěry a stanovují návazné kroky).

Přibližně po jednom týdnu by měl vedoucí pracovník iniciovat neformální setkání se zaměstnancem, na kterém se zajímá o jeho pocity, nabízí mu pomoc a podporu v případě potřeby (variantou je předložení strukturovaného dotazníku, tato možnost se nám však jeví jako méně vhodná).

4.3 MENTOR

Jedním z prvků adaptačního programu, který může adaptaci nového zaměstnance podpořit, je využití institutu mentorství (můžeme se setkat také s pojmy kmotr, anděl, tutor, patron, garant apod.). Zcela jistě je třeba aplikaci této role důkladně zvážit a rozhodnout, kdo by ji měl v dané firmě vykonávat. Jaké má personalista možnosti výběru vhodného adepta na tuto roli? Čím se má řídit? Jaké charakteristiky by měly mentorský přístup vystihovat? Je nutné mít mentora? Jaké má mít mentor povinnosti a kompetence? Jakých zdrojů může využívat? To jsou některé z otázek, na které hledáme odpověď v této části práce.

Označení „mentor“ pochází z řecké mytologie. *„Mentór byl v řeckém bájesloví přítel Odysseův, jemuž tento svěřil péči o svůj dům a výchovu Telemachovu; odtud M. dnes tolik co poradce.“* (Komenského slovník naučný, 1938, s. 545)

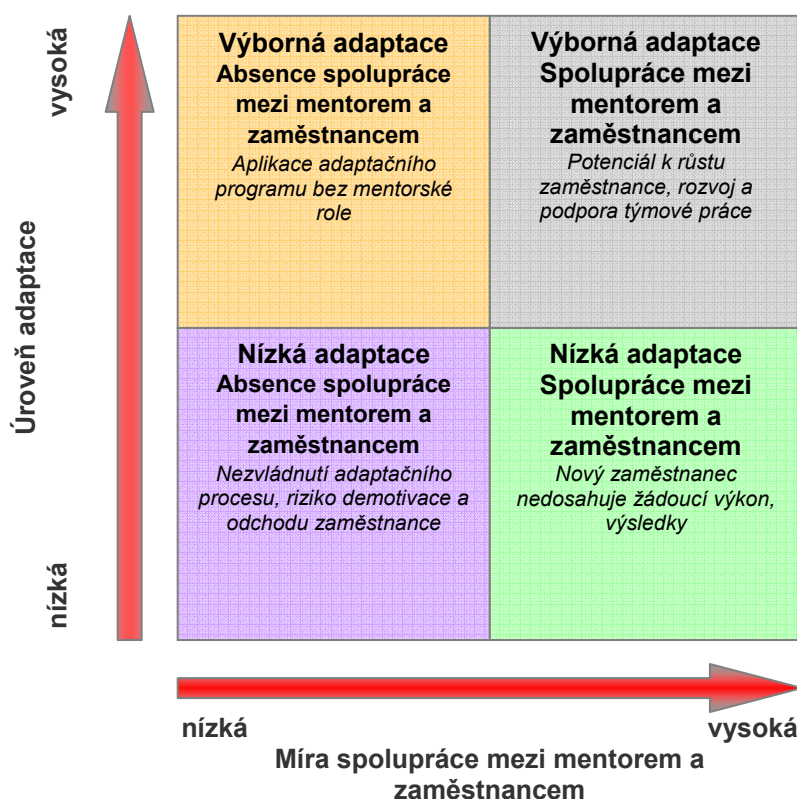
Mentorstvím je označován *„...proces, kdy jedna osoba (mentor) je zodpovědná za kariéru a vývoj jiné osoby (protežé) mimo běžný manažer-zaměstnanec poměr. Nebo také, mentoring je speciální vztah, ve kterém mohou probíhat výuka a experimentace, potenciální vývoj dovedností a kde se výsledky měří dle získaných schopností raději než pokrytí předepsaných témat.“* (Rotterová, 1999, s. 13)

Absence mentorské role či nevhodný výběr mentora se může v adaptační fázi reálně projevit různými formami. Lze mezi ně řadit např. nepřiměřeně dlouhou adaptaci a zpoždění nástupu podávání nováčkova výkonu, který by byl srovnatelný s již adaptovanými pracovníky, dále nenavázání kooperativního vztahu mezi oběma zúčastněnými stranami a z toho plynoucí riziko vzniku konfliktů.

Michálek et al. (2006), který se zaměřil na oblast vzájemných vztahů mezi pracovníky a organizací (oddanost organizaci, plnění zadaných úkolů, naplnění požadavků role, organizační klima, pracovní prostředí, charakteristiky vedení, úroveň informovanosti a participace a motivační vzorce), u škály naplnění požadavků role uvádí: *„Statisticky významně se ukazuje, že v problémových situacích spojených s výkonem pracovních povinností se mladší zaměstnanci často obracejí na své starší kolegy s žádostí o radu.“* (Michálek et al., 2006, s. 186)

Nejen blaho a rozvoj nového zaměstnance, ale také zájmy a potřeby organizace, jimiž je podávání odpovídajícího pracovního výkonu nováčka v co nejkratší

době od nástupu, stojí v popředí ochoty využít institutu mentorství. Jaký dopad může mít na úroveň adaptace a následně na podávání požadovaného pracovního výkonu vzájemný vztah mezi mentorem a zaměstnancem včetně jeho možných dopadů na úroveň adaptace, je zřejmé z obrázku č. 7.



Obrázek č. 7: Vztah mentorské role k úrovni adaptace nového zaměstnance

Varianty mentorské role z hlediska personálního zastoupení

S ohledem na potřebu znát a mít alespoň částečný přehled o firemním dění, kultuře společnosti, jejích cílech a strategiích, stejně jako o náplni práce a očekávaném výkonu nového pracovníka, se logicky jeví nejvhodnějším adeptem na mentorský post interní zaměstnanec. Externista sice může také podporovat jeho integraci, a to např. v podobě kouče, terapeuta; pro účel mentorské role se však prokazuje jako méně vhodný.

Jak je uvedeno výše, do adaptační fáze formálně zasahují představitelé tří rolí – vedoucí pracovník, pracovníci útvaru ŘLZ a spolupracovníci. Otázkou však zůstává,

kdo z nich by měl zastávat pozici mentora. Každá z těchto možností má svá pozitiva i negativa. Využití pozitiv a eliminování negativ je úkolem právě pro ŘLZ, které by, ať zvolí kteroukoli z uvedených variant, mělo být garantem procesu adaptace. Hlavní přehled silných a slabých stránek uvádí tabulka č. 2:

	výhody/příležitosti	nevýhody/rizika
kolega	<ul style="list-style-type: none"> • zná náplň práce • k dané problematice má nejbližší • dává rady, doporučení • umožňuje začlenění do týmu 	<ul style="list-style-type: none"> • nemusí být kompetentní k vedení lidí • může přenášet nežádoucí návyky • částečně suplování role manažera
manažer	<ul style="list-style-type: none"> • navázání užšího kontaktu • zná a má dovednosti metod vedení lidí • jasnější kontrola a supervize • dává rady, doporučení 	<ul style="list-style-type: none"> • omezení včlenění do pracovního týmu • je expertem v oblasti vedení lidí, nemusí však být odborníkem v oblasti náplně práce nováčka
personalista	<ul style="list-style-type: none"> • možnost nezaujatého pohledu • je v kontaktu s nováčkem od prvních fází nástupu • dává rady, doporučení 	<ul style="list-style-type: none"> • nemá dostatečný přehled o problémech, které se vztahují k obsahu práce • z toho vyplývá omezení kompetentní kontroly výkonu

Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody variant personálního zastoupení role mentora

Mezi odborníky je nejčastěji diskutováno téma, zda přidělení mentorské role některému ze členů týmu pouze nesupluje či nedubluje roli manažera. V ideálním případě se tyto role mají doplňovat, pracovník může využít příležitosti ke snadnější integraci zaměstnance do pracovního kolektivu, manažer pak může vykonávat spíše roli supervizní, zaměřenou zejména na monitorování výsledků adaptace či měřítek výkonnosti nového zaměstnance.

Při rozhodování o udělení role mentora té které pozici je samozřejmě také podstatné, na jakou pozici zaměstnanec nastupuje, zda se např. jedná o řadového zaměstnance, vstupujícího do kolektivu, kde z hlediska náplně práce jsou požadavky srovnatelné. Jinak se budeme rozhodovat v

entě, kdy přijímáme zaměstnance např. na pozici manažerskou. Rozdílnost v přístupu k určení mentora bude jistě také vyplývat z dalších okolností, za kterých pracovník nastupuje (první kontakt s organizací – chybí předchozí zkušenosti, postup na pozici jako prvek kariérního plánování – tzn. horizontální i vertikální mobilita uvnitř firmy, návrat z mateřské dovolené apod.).

Požadované kompetence mentora

Výběru vhodného mentora je třeba věnovat zvýšenou pozornost, protože jeho vliv na proces adaptace nového pracovníka je zcela mimořádný. Vzhledem k rozmanitosti a variabilitě lidského chování je velmi těžké identifikovat a definovat obecně platné charakteristiky, které by měl mentor mít. K přiblížení je možné dovolit si krátký exkurs do jedné z nejpropracovanějších osobnostních typologií, kterou je typologie C. G. Junga. Jako nejvhodnější se nám, vzhledem k tématu, jeví dimenze „myšlení versus cítění“.

Představíme-li si mentora, jehož výraznou charakteristikou je „cítění“, tedy ohled na druhé, empatie a sociální cítění, který bude provádět adaptačním programem osobu se zastoupením „myšlení“, tedy výraznou orientací na výkon, racionální úsudek a objektivitu – nebude pak tato kombinace pro proces adaptace pravděpodobně riziková? Základní otázkou, která pak vyvstává je, zda osobnostní charakteristiky mentora a nováčka mají naplňovat vymezení vztahu komplementárního či zda by jejich osobnostní vyladění mělo být co nejvíce identické. V praxi by však podrobnější analýza tohoto problému znamenala spíše riziko zdlouhavého hledání neoptimálnějšího mentora a ztrátu priorit. Pro zjednodušení však lze využít následující typologii:

- ▶ **Mentor s autoritářským přístupem:** Zadává úkoly, informativně popisuje požadavky a kontroluje, absence podpory. Prosazuje moc a ovládání bez vřelosti a bez oboustranné komunikace. Stanovuje absolutní nároky. Vyžaduje poslušnost, úctu k autoritě a tvrdou práci.
- ▶ **Mentor s výrazně podporujícím přístupem:** Spíše žádá, než předává požadavky nebo žádá málo. Ochotně přebírá jejich plnění za pracovníka, nízká orientace na výkon a výsledky. Je přijímající, orientovaný na udržení dobrých vztahů.
- ▶ **Mentor zanedbávající:** Příliš zaměstnaný svými povinnostmi, o nového zaměstnance se příliš nezajímá, pokud ano, tak spíše na výzvu. Vyhýbá se oboustranné komunikaci, nevybízí ke spolupráci. Pracovníka nezapojuje do činností, nevšímá si jeho potřeb, je nezúčastněný.

- **Mentor efektivní:** Předává dostatek informací a podnětů k plnění činností, podporuje spolupráci. Monitoruje aktivity zaměstnance a poskytuje mu zpětnou vazbu a doporučení ke zlepšení. Pečuje o vztah, zajímá se o jeho názory a postřehy. Vybízí jej k návrhům zefektivnění spolupráce, žádá si zpětnou vazbu. Své požadavky zdůvodňuje, je otevřený.

Z výše uvedeného vyplývá, že mentor by měl být zkušeným zaměstnancem/manazerem, který má přehled o požadavcích spojených s výkonem práce a může tak být oporou a zdrojem potřebných rad či doporučení v případech, kdy si zaměstnanec neví rady. Zároveň by měl mít vžitě alespoň základní prvky vedení lidí a to zejména s ohledem na nutnost monitorovat projevy zaměstnance, být schopen poskytovat mu na jeho výkon pravidelnou zpětnou vazbu s podněty pro rozvoj. Mentor by měl být také vzorem a autoritou jak pro nového zaměstnance, tak pro stávající spolupracovníky. Rotterová (1999) píše, že je „*důležité, aby potenciální mentor:*

- *působil ve své pozici nějaký čas a neprocházel podstatnou změnou ve své kariéře,*
- *byl zkušený, vyrovnaný a měl zájem se podílet na vývoji lidí u společnosti,*
- *měl čas se věnovat svému úkolu, s iniciativou a schopností působení v nestrukturované situaci,*
- *nebyl přímý vedoucí (ve většině společností je tomu tak). Mentor proto není zodpovědný za platové a disciplinární záležitosti svého protežé ani za jeho formální hodnocení. Mentor zastává pozice „strýčka“ pro svého svěřence.*
- *měl by mít dobré manažerské schopnosti, důkladnou znalost organizace a taktický přístup a nepůsobit jen v úzkém oboru, protože se od něj očekává, že svému protežé umožní rozšíření jeho znalostí o společnosti, povede ho k osvojení si různých aspektů managementu,*
- *mentor má také povzbudit svého protežé k větší nezávislosti a ke schopnosti rozhodování. Jejich poměr probíhá v atmosféře vzájemné důvěry. Protože mentor zastává funkci učitele, musí mít značnou míru trpělivosti.“* (Rotterová, 1999, s. 13-14)

Příklady obecně požadovaných kompetencí mentora (bez případné specializace) jsou uvedeny tabulce č. 2.

1. dimenze: Znalosti, orientace v oboru
<p>Zná náplň práce nováčka, včetně požadovaných výsledků a úrovně poptávaného výkonu.</p> <p>Je ostatními vnímán jako odborník v oboru.</p> <p>Zajímá se o novinky na trhu.</p> <p>Má přehled o produktech a službách konkurence.</p> <p>Dokáže popsat výhody a upozornit na nedostatky produktů či služeb firmy.</p> <p>Má zájem o sebevzdělávání. Vyhledává příležitosti ke vzdělávání a k vlastnímu rozvoji.</p> <p>Zkouší nové přístupy/zvažuje rizika.</p>
2. dimenze: Komunikační dovednosti, sdílení informací
<p>Je otevřený rozdílným názorům.</p> <p>Chápe a uplatňuje prvky efektivní komunikace.</p> <p>Ochotný a schopný učit se a přenášet znalosti a dovednosti na druhé.</p> <p>Uvažuje o posluchačích a přizpůsobuje podle toho způsob komunikace.</p> <p>Je nositelem vysoké úrovně komunikačních schopností.</p> <p>Komunikuje v přehledné a srozumitelné formě, ověřuje si pochopení druhého.</p>
3. dimenze: Identifikace s kulturou a cíli organizace
<p>Chápe vizi a strategii firmy.</p> <p>Projevuje se jako loajální pracovník.</p> <p>Je ztotožněn s hodnotami firmy, rozumí jim.</p> <p>Respektuje firemní kulturu, dokáže ji předávat dál.</p> <p>Je vzorem pro ostatní.</p>
4. dimenze: Dotahování činností
<p>Rozhoduje se jak s ohledem na druhého, tak na požadované cíle adaptace nováčka.</p> <p>Je schopen navrhovat změny s cílem zefektivnění procesu adaptace.</p> <p>Dovede se vypořádat s riziky a nejistotami – umí zvážit rizika.</p> <p>Koncentruje se na dosažení cíle.</p> <p>Analyzuje výsledky a pomáhá udržet koncentraci na prioritách.</p> <p>Efektivně využívá řízení času a cílů.</p> <p>Trvale zůstává zaměřen na dosažení cílů.</p> <p>Určuje jasné cíle, včetně způsobů jejich monitorování.</p> <p>Je schopen koordinovat a určovat priority aktivit.</p> <p>Je flexibilní, přizpůsobuje se nečekaným okolnostem.</p> <p>Kontroluje svoji práci i práci s ostatními, sleduje její kvalitu.</p>
5. dimenze: Spolupráce s ostatními, teamwork
<p>Používá rozmanité nástroje k rozvoji týmové spolupráce.</p> <p>Bere ohled na druhé, vnímá jejich potřeby.</p> <p>Konflikty dokáže řešit konstruktivně, aktivně se ujímá role mediátora či facilitátora.</p> <p>Je platným členem týmu, je druhými respektován, vzbuzuje přirozenou autoritu.</p> <p>Má pozitivní vliv na spokojenost druhých.</p>
6. dimenze: Rozvoj sebe sama i ostatních, vedení druhých
<p>Je schopen identifikovat a posoudit potenciál rozvoje nováčka.</p> <p>Chápe rozvoj schopností a kompetencí jako nezbytný pro svou současnou i budoucí roli.</p> <p>Dokáže přizpůsobit svůj přístup okolnostem a individuálním potřebám.</p> <p>Poptává zpětnou vazbu využívá ji ke svému rozvoji, přizpůsobuje ji příslušně své jednání.</p>

Sleduje postup nováčka, stanovuje další kroky s ohledem na jeho rozvoj.
 Umí poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu.
 Setrvává v učení ruku v ruce s moderními trendy rozvoje osob.
 Je schopen rozvíjet druhé.
 Aplikuje základní (víceúrovňové) techniky vedení lidí.

Tabulka č. 3: Výčet požadovaných kompetencí mentora

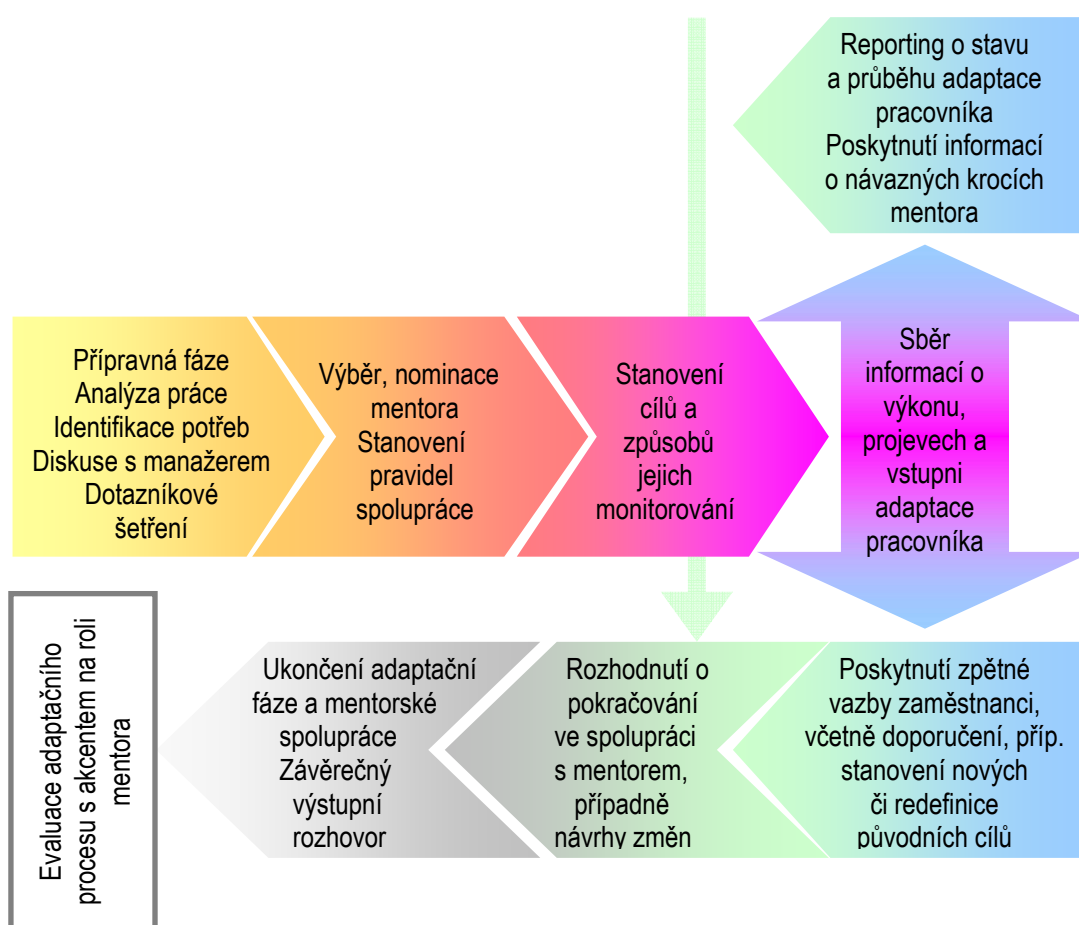
Dědina (2005) uvádí, že stejně jako většina lidských vztahů se i vztah mentor-žák vyvíjí v čase a má proto několik stadií. Jedná se o následující stadia:

- **„Iniciace** – navázání kontaktu a zjištění důležitosti pro obě strany. Trvá obvykle 6-12 měsíců.
- **Kultivace** – prohloubení vazby a možnost rychlého růstu a rozvoje kariéry mladého jedince díky odborné asistenci. Trvá 2-5 let.
- **Separace** – oba dva se rozcházejí, zpravidla inklinací žáka k osamostatnění, výjimečně uznáním mentora sama sebe neschopným dále žáka rozvíjet.
- **Redefinice** – mentorský vztah se mění na přátelský a oba se k sobě chovají jako rovný rovnému.“ (Dědina, 2005, s. 126)

Toto rozdělení lze pravděpodobně uplatnit obzvláště v případech, kdy se jedná o adaptaci např. absolventa SŠ či VŠ – zejména všimneme-li si uvedeného časového období. V praxi by podobné rozmezí bylo nereálné, uvážíme-li, jaký tlak je vyvíjen na co nejrychlejší podávání požadovaného výkonu. Odhlédneme-li však od zmiňovaného časového hlediska, lze jednotlivá stadia využít ke specifikaci a nastavení jasných pravidel, která by se měla v průběhu adaptace dodržovat.

Ve fázi iniciace je třeba klást důraz na poskytnutí dostatečného penza informací, zamezit vzniku nedorozumění. Mentor by měl být zaměstnanci k dispozici v co největší míře. Měla by být nastavena frekvence a délka pravidelných schůzek, včetně jejich obsahu. Vyjma tohoto způsobu, pak také varianty kontaktu vyčnávajícího z domluvených pravidel (výjimečné situace, bezprostřední zpětná vazba „za chodu“ provádění činností apod.). Mentor by měl být vyškolen alespoň v základních pravidlech a krocích poskytování zpětné vazby, stanovování cílů a jejich monitoringu.

Cílem a zodpovědností mentora však má být v co nejkratší době dospět k tomu, aby zaměstnanec mentoring nepotřeboval. Proto je nutné, aby fáze iniciace plynule přecházela přes fázi kultivace k separaci. Ta má být jasně definována, možným řešením je využití určitého rituálu, metaforického „přestřihávání pupeční šňůry“. Takovým rituálem může být společný oběd, během kterého se obě strany vyjadřují k procesu adaptace, vzájemně si poskytují zpětnou vazbu.



Obrázek č. 8: Proces spolupráce mezi mentorem a novým zaměstnancem

Pravdou však zůstává, že v praxi se lze setkat s odmítavým postojem zaměstnanců, kteří jsou nominováni do této role. Zvýší se objem jejich práce, často bez odpovídajícího ohodnocení. Otázkou tak je, jakým způsobem motivovat zkušené zaměstnance k tomu, aby se tohoto úkolu ujali. Jednou z cest je zařadit mentorskou roli do odměňovacího systému či do konceptu kariérního rozvoje. Koneckonců, role

mentora může být v konečném důsledku příležitostí a prostorem pro případné adepty o manažerskou pozici – tedy určitým tréninkovým polem, ve kterém si mohou zažít práci, v mnoha ohledech manažerskou roli připomínající.

Přínosy institutu mentorství

Pokud bude mentor vhodně vybrán a budou stanovena pravidla spolupráce a jejich očekávaný výsledek, pak mezi největší přínosy mentorského institutu bezesporu patří:

- suport efektivní adaptace,
- brzký nástup požadovaného pracovního výkonu,
- bezproblémové začlenění do pracovního kolektivu,
- rozvoj spolupráce s kolegy,
- zvýšení pocitu sounáležitosti a příslušnosti ke skupině,
- předpoklad identifikace s firemní kulturou,
- obecně vliv na míru loajality zaměstnance ad.

Uvedme však také očividný sekundární zisk pro mentora samotného. Na tomto místě je možné uvést:

- obecně rozvoj mentora, jmenovitě pak:
- rozvoj kompetencí vztahujících se k vedení lidí,
- rozvoj kompetencí předávání a sdílení informací,
- rozvoj schopnosti a dovednosti poskytování zpětné vazby.

Přestože varianta nevyužití mentorské role a její zastoupení alternativními nástroji je také stále k dispozici, nedomníváme se, že by tato volba byla správnou. Vzhledem k tomu, jak podstatnou roli mentor v průběhu adaptace hraje, je důležité mít důkladně ošetřena možná rizika.

Před přidělením mentora stojíme před rozhodnutím, kdo by měl být právě pro tohoto nováčka tím nejvhodnějším mentorem. K jeho nominování bychom měli zvážit a odpovědět si na tyto otázky:

- Na jakou pozici nový zaměstnanec nastupuje?

- Co má být cílem mentora?
- Jak budeme ověřovat efektivitu mentora?
- Jaké máme náhradní varianty v případě jeho neúspěchu?
- Jakou zvolíme návaznost činností mentora na ostatní osoby, které se procesu adaptace nováčka zúčastňují?

Pro zvýšení přínosů implementace mentorské role je pak vhodným postupem diskuse, kterou iniciují pracovníci útvaru ŘLZ s přímými nadřízenými (nehledě na to, zda budou mentorskou roli vykonávat přímo oni či někdo z jejich týmu). Lze také využít dotazníkového šetření u stávajících zaměstnanců či zaměstnanců, kteří určitou formu adaptačního programu absolvují, s cílem získat jejich názor na zavedení této role, očekávané požadavky na mentora a plnění jejich potřeb.

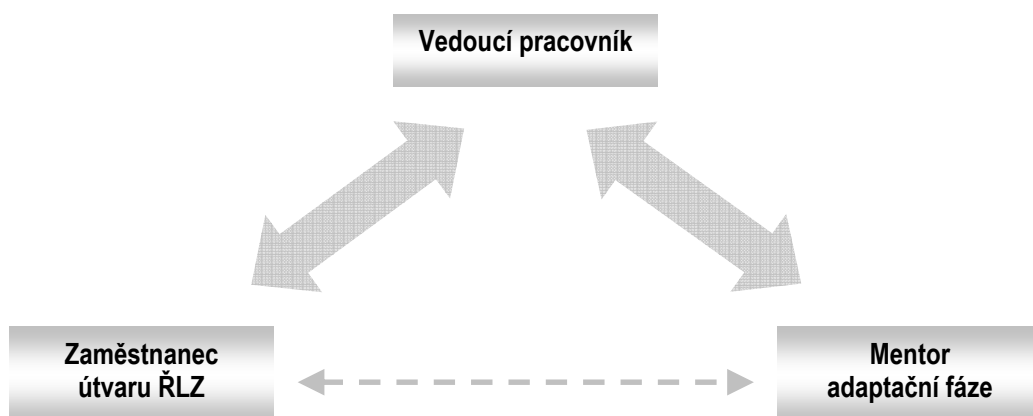
Dále je nutné v přehledné a jednoduché formě sestavit samotný adaptační program s jasnými kompetencemi všech zúčastněných osob. Tento krok vede k eliminaci případného dublování jednotlivých činností.

Vycházíme-li z premisy, že hlavním cílem společnosti je růst produktivity i kvality výkonu za účelem zvýšení konkurenceschopnosti na současném trhu, pak nutnost mít oblast adaptace důkladně propracovanou a ošetřenou se stává kardinální součástí personálního řízení. Jejím cílem je zamezit fluktuaci a stabilizovat zaměstnance. Mentora pak vnímáme jako jeden z nástrojů, které mohou cíle organizace zajistit a obecně zvýšit spokojenost zaměstnanců a jejich identifikaci s prací i firmou.

4.4 NÁVAZNOST A SOUČINNOST ROLÍ

Sestavení vhodného adaptačního programu, který by měl ideálně možným rizikům (ukončení pracovního poměru, nezvládnutá adaptace apod.) zamezit, je v rukou konzultantů personálního oddělení. Ti by měli metodicky obsáhnout adaptační program a podnítit diskusi s vedoucími pracovníky za účelem získání klíčových informací.

Řízení adaptace a rozhodnutí o setrvání či odchodu zaměstnance, pokud v rámci adaptační fáze nárokům pracovní pozice neobstojí, je však v kompetenci přímého nadřízeného. Ten by měl úzce spolupracovat jak s pracovníky útvaru ŘLZ, tak s mentorem adaptační fáze. Spolupráce mentora a útvaru ŘLZ nehraje v procesu adaptace nového zaměstnance významnější úlohu a způsob jejich spolupráce je stanoven po vzájemné dohodě.



Obrázek č. 9: Spolupráce osob zasahujících do adaptačního procesu

Podle Rymeše (2003) zasahuje do adaptačního programu nadřízený vedoucí jako garant, personalista jako metodik a psycholog v rámci své poradenské činnosti. Pokud se vrátíme k rozdělení orientace podle Koubka (2007), k jednotlivým osobám, které se mají orientace účastnit, zmiňuje, že bezprostřední nadřízený řídí a kontroluje v první řadě útvarovou orientaci a orientaci na pracovní místo, dále pak obohacuje obsah této orientace, pomáhá řešit běžné problémy orientace, vyhodnocuje průběh

orientace. „Personální útvar vypracovává koncepci orientace, obsah a časový plán orientace pro jednotlivé kategorie pracovních míst, vytváří soubory písemných materiálů sloužících k orientaci, podílí se zejména na počáteční fázi orientace – spíše celoorganizační, koordinuje orientaci a metodicky ji řídí, proškoluje v této souvislosti vedoucí pracovníky všech úrovní.“ (Koubek, 2007, s. 201) Roli mentora v tomto ohledu však nezmiňuje.

Ve vzájemné diskusi by si však měli představitelé útvaru ŘLZ a vedoucí pracovník ujasnit postupy, které využijí v případě, že zaměstnanec nárokům pracovní pozice neobstojí. Tyto „krizové varianty“ jsou důležitou součástí výběru, náboru a orientace pracovníků. S jejich pomocí můžeme předejít kolapsovým situacím, kvůli nimž by mohlo dojít k ohrožení chodu oddělení či celé firmy.

5. PODPŮRNÉ METODY ADAPTACE

V této části se budeme věnovat metodám, které lze zařadit do adaptačního programu. Výčet není zcela jistě vyčerpávající a jejich aplikaci je nutné zvážit s ohledem na konkrétní situaci organizace a náplň práce dané pozice. Základní postupy vycházejí z popisu pracovního místa, pokud organizace katalog pracovních míst nemá vypracován, celý proces to může zkomplikovat. Vzhledem k důležitosti této procedury se věnujeme v dalších pasážích i této oblasti. Z popisu pracovního místa, zejména z nároků a požadovaných optimálních pracovních projevů zaměstnance v něm uvedených, vycházíme při tvorbě adaptačního programu pro konkrétní pracovní pozici.

5.1 ANALÝZA PRACOVNÍ POZICE, TVORBA PROFESIOGRAMU

Důležitým určujícím měřítkem při zpracování profesiogramu je provozní cíl, který tím sledujeme (Matoušek, Růžička, 1984). Mezi tyto cíle zmínění autoři řadí:

- stanovení nebo upřesnění kvalifikačních požadavků,
- stanovení kritérií pro výběr a výcvik pracovníků,
- systematizace profesionálního výcviku pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- racionalizace mzdových soustav,
- zvládání inovačních změn měnících skladbu profesí a profesionální náročnost,
- stanovení náročnosti profese v rámci kolektivu, atd. (převzato a volně upraveno: Matoušek, Růžička, 1984).

Pro tvorbu efektivního, oboustranně prospěšného adaptačního programu je jedním z nejdůležitějších kroků analýza pracovní pozice, pro kterou bude adaptační program koncipován - popis pracovního místa je cenným zdrojem informací při jeho tvorbě. Analýza práce je považována za jeden z nejdůležitějších prostředků psychologie práce a organizace. Analýzu pracovní pozice provádíme za účelem zjištění jejích specifik.

Obecně řečeno, analýza práce je účelným, systematickým procesem, který deskriptivním způsobem specifikuje relevantní informace o pracovní pozici, čímž ji **diferencuje od ostatních pracovních pozic** (Forster, 2005). Díky analýze pracovní pozice je tedy možné jednotlivé pozice od sebe odlišovat.

Štikar (2003) uvádí postup analýzy práce prostřednictvím identifikace dílčích oblastí, kterými jsou: činnost, úkol, podúkol, operace, úkon a element. Element specifikuje jako nejmenší funkční složku činnosti, která sama o sobě nemá žádný smysl. Pouze řetězec několika elementů umožňuje uskutečnění úkonu jako nejmenšího úseku činnosti. Operací se pak rozumí složka činnosti, kterou dochází k plnění určitého cíle činnosti. Složitější činnosti se člení následně na úkoly a podúkoly, přičemž každý z nich plní jeden ze základních funkčních cílů činnosti. Využití tohoto členění lze spatřovat zejména v povoláních, ve kterých je kladen největší důraz na manuální stránku činnosti. U vysoce diverzifikovaných pracovních činností by mohla tato metoda zapříčinit spíše vysokou roztržitost a nesrozumitelnost analýzy.

Při tvorbě popisu pracovního místa lze postupovat pomocí následujícího schématu:

1. Účel pracovního místa: Proč má právě tato pozice vzniknout? Co unikátního tato pozice nese? Z jakého důvodu obsah této pozice nelze přerozdělit na jiné zaměstnance?
2. Jaké jsou standardy výkonu?
3. Co se stane, pokud tato pozice nebude obsazena?
4. Jakou odpovědnost pozice nese?
5. Jaké má místo v hierarchii prací (katalog práce)?
6. Jakým způsobem tato pozice přispívá organizaci?
7. Je tato pozice krátkodobá nebo dlouhodobá?

Štikar, Riegel a Hoskovec (2003) rozlišují čtyři východiska pro analýzu práce:

- 1) **popis chování** – obvyklý přístup, pomocí kterého vytváříme základní charakteristiky práce. Při jeho tvorbě se využívá seznam nejčastějších či typických pracovních činností pracovníka.

- 2) **požadavky chování** – tento druh analýzy se používá v případech, ve kterých je zapotřebí získat data o nezbytných činnostech pro provádění práce.
- 3) **požadavky na schopnosti** – týká se osobních charakteristik zaměstnanců. Nezaměřuje se na chování, nýbrž na vědomosti, dovednosti, schopnosti a orientaci. Sledujeme zejména jejich požadovanou úroveň.
- 4) **charakteristiky úkolů** – časová nebo funkční organizace úkolů. Sleduje se průběh jednotlivých úkolů v pořadí, v jakém jsou prováděny nebo z hlediska jejich funkce.

Bedrnová (2000a) dále užívá pojmu „popis práce“, který zahrnuje tři části: ***název pracovní činnosti*** (včetně počtu pracovníků vykonávajících danou práci, délku pracovní doby, přesčasy, místo pracoviště, číselný kód práce a den provádění analýzy), ***charakteristiku práce objasňující účel pracovní činnosti*** (zahrnující finanční údaje, počet pracovníků, organizační data a pracovní podmínky) a ***popis vykonávaných prací*** (údaje o výcviku, zkušenosti, pracovní povinnosti a odpovědnost pracovníka, druh práce, cíl, účel a charakteristika pracovního prostředí). Toto členění je však méně přehledné, lze si povšimnout zdvojení dílčích částí.

Pomocí analýzy práce je umožněn vznik profesigramu, který je určený hlavně pro racionalizační zásahy uvnitř profese (v daném kontextu tedy pro tvorbu efektivního adaptačního programu). Sběr a srovnávání získaných informací probíhá na základě jednotného postupu.

Štikar (2003) rozlišuje tři základní druhy profesigramu:

- 1) profesigram určený **pro profesionální informaci** – tyto profesigramy by měly tvořit racionální systém profesí (cenným zdrojem informací jsou internetové stránky www.istp.cz)
- 2) profesigram určený **pro profesionální poradenství a pro rozmisťování pracovníků** do různých profesí,
- 3) profesigram určený hlavně **pro racionalizační zásahy** uvnitř profese (hledisko úpravy pracovního prostředí, výcviku a výběru pracovníků pro určitou profesi či právě tvorba adaptačního programu).

Růžička (2000a) zmiňuje, že profesiografický rozbor není proveditelný u všech profesí. Pro jeho spolehlivost a použitelnost je totiž nutné podat úplný výčet a popis všech profesních činností a prostředků užívaných při práci. Pokud k takové situaci dojde, je vhodnější variantou zpracování modelové charakteristiky profese z hlediska organizačního uspořádání a chodu podniku. „*To znamená popsat postavení nositele profese, jeho pracovní jednání, stanovenou odpovědnost a používanou pravomoc, stanovené formy nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce, stanovené způsoby odměňování a sankcionování.*“ (Růžička, 2000a, s. 54)

Při analýze práce a tvorbě profesiogramu je třeba mít na zřeteli, že popis práce je souhrnné penzum informací o „ideálním“ adeptu na danou pracovní pozici. Požadované úrovně zanesených kritérií zaměstnanci často dosahují právě až po absolvování adaptační fáze či vzdělávacího programu. Nicméně investice vložená do tvorby jednotného systému popisu pracovních míst v organizaci je poplatná jejímu dalšímu zužitkování. Popisy pracovních míst následně slouží jako základní zdroj informací pro další aktivity (např. návaznost na hodnocení, odměňování).

Metody analýzy práce

Mezi základní metody analýzy práce řadíme (výčet sestaven a volně upraven ze zdrojů: Štikar, 2003; Štikar, Riegel, Hoskovec 2003; Růžička, 2000a; Matoušek, Růžička, 1984):

- Rozhovor - s pracovníky, nadřízenými, kolegy. Pro analýzu práce je vhodným typem strukturovaný či polostrukturovaný rozhovor.
- Pozorování - pohybové či časové studie, během nichž zaznamenáváme různé prvky činnosti pracovníka, např. pomoci stínování určených zaměstnanců.
- Srovnání úspěšných a méně úspěšných pracovníků - na základě nominace nadřízeným pracovníkem dochází pomocí této metody k identifikaci klíčových schopností, dovedností a principů, které od sebe odlišují úspěšné a méně úspěšné zaměstnance a na základě toho k určení potřebných kritérií úspěchu.
- Technický, ekonomický a psychologický rozbor nehod úrazů a neúspěchů při výkonu profese

- Vizualní zdroje informací o práci – existující popisy práce, kvantitativní materiály, obrazový materiál, měřicí technika, technické prostředky, produkty.
- Dotazníky - např. dotazníky o úkolech, stresové odolnosti.
- Studium pracovních předpisů a školních pomůcek.
- Denní záznamy o činnostech - výpověď osob, které práci vykonávají.
- Rozbor stěžejních a kritických činností v profesi (behaviorálně orientované metody: např. Flanaganova metoda kritických událostí).
- Vlastní pracovní zkušenost - participace při práci, výkon profese výzkumníkem a rozbor osobní zkušenosti, které z toho vyplývají.
- Expertní posouzení - spolupráce se zkušenými odborníky dané profese.
- Sledování průběhu pracovní adaptace během přípravy na výkon profese.
- Lékařské a psychologické vyšetření jedinců, kteří z profese odešli, protože nestačili plnit požadované pracovní úkoly.
- Stanovení profesních požadavků na základě studia odborné literatury.

Každá z uvedených metod má jak pozitiva, tak negativa. Před jejich výběrem a užitím je třeba zvážit obé. Eliminaci negativ můžeme zajistit kombinací několika z nich. Pomocí metod zde uvedených můžeme získané informace uplatnit nejen pro původní záměr (tvorba adaptačního programu), ale také například pro hodnocení vlivu prostředí na jednotlivé druhy prací, odstranění nežádoucích vlivů na práci, zjištění pracovních prvků, které přispívají ke zlepšení kvality pracovního prostředí, definici kritérií výběru, personální plánování, tvorbě systému odměňování, hodnocení či vzdělávání pracovníků.

5.2 PŘÍRUČKA/MANUÁL ZAMĚSTNANCE

Příručka/manuál zaměstnance je velmi důležitý a užitečný písemný dokument poskytující novému zaměstnanci podstatné informace o společnosti, do které vstupuje. Výrazně napomáhá k usnadnění adaptačního procesu. Příručku/manuál lze zaměstnanci předat ještě před oficiálním dnem nástupu do zaměstnání, aby měl přístup k datům, která jej zajímají. Tento akt lze vnímat i v jeho psychologickém efektu – zaměstnanec před nástupem do zaměstnání „něco“ dostane.

Přehled obsahu příručky/manuálu zaměstnance uvádíme níže. Obsah je ilustrativní a jistě není vyčerpávající. Přestože se jedná o velmi cenný a užitečný dokument, neměl by zacházet do přílišných detailů, lze v něm odkazovat na způsob, jakým lze získat požadované informace (odkazy na organizační řád, směrnice, další dokumenty, které řeší danou problematiku detailněji, kontakty na zodpovědné osoby). Zároveň je vhodné mít přístup k informacím na firemním intranetu (pokud ve firmě existuje), přesto doporučujeme variantu tištěného dokumentu využívat.

Tento poměrně jednoduchý dokument je nositelem klíčových informací a může mít výrazný pozitivní dopad na zaměstnance. Na druhou stranu se však lze setkat s názorem, že těmto příručkám zaměstnanci nepřikládají příliš vysokou váhu. Atraktivitu tohoto dokumentu však lze zvýšit grafickou úpravou a zejména předáváním informací formou, která je zvolené cílové skupině zaměstnanců nejbližší. Příručka/manuál zaměstnance nemusí mít podobu strohého dokumentu, naopak – s využitím fantazie a moderních postupů lze tento prvek adaptace zaměstnancům podat způsobem, který u nich zájem o tento materiál zvýší, což sekundárně vede k žádoucímu cíli – předání podstatných informací.

Úvod, přivítání nového zaměstnance

1. Základní informace o společnosti

- 1.1 Sídlo, kontakt (telefonní čísla, internetové adresy), mapa poboček firmy
- 1.2 Předmět a forma činnosti, majitelé, rok založení, hospodářský obrat, počet klientů a jejich růst apod.
- 1.3 Charakteristiky a principy firemní kultury, tradice a firemní motto, cíle a strategie, výčet firemních hodnot či úryvky z etického kodexu
- 1.4 Současné či plánované organizační schéma společnosti (organigram)¹⁴

2. Informace týkající se nástupu do zaměstnání

- 2.1 Potřebné dokumenty k sepsání pracovní smlouvy
- 2.2 Průběh prvního pracovního dne
- 2.3 Popis průběhu adaptačního období a zkušební doby

3. Informace o pracovních podmínkách

- 3.1 Zásady oblékání (tzv. dress code)
- 3.2 Stravování (kdy, kde, jak)
- 3.3 Hygiena na pracovišti
- 3.4 Pravidla a limity užívání přístrojů v majetku firmy (telekomunikace, kopírovací centra atd.)
- 3.5 Pravidla používání firemních automobilů či podnikové hromadné dopravy (možné přiložit jízdní řád a trasy)
- 3.6 Zásady a pravidla firemní komunikace (struktura intranetu, telefonní seznam zaměstnanců či informace o jeho umístění)
- 3.7 Seznam, struktura zaměstnaneckých výhod, složky odměny
- 3.8 Přehled možností vzdělávání a kariérního růstu/plánování
- 3.9 Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, požární ochrana (kouření na pracovišti, užívání návykových látek); způsob převzetí ochranných pracovních pomůcek

4. Informace o dnech pracovního volna, čerpání dovolené; nemoc a návštěvy u lékaře (pokud má firma podnikového lékaře, lze uvést ordinační hodiny)

5. Právní náležitosti

- 5.1 Pracovní doba, docházka do zaměstnání a její evidence, pojištění
- 5.2 Způsoby řešení stížností a podnětů
- 5.3 Nejdůležitější informace z organizačního a pracovního řádu, případná účast odborů, kopie kolektivní smlouvy

6. Plán, mapa organizace s nejdůležitějšími centry

¹⁴ Lze uvést jména představitelů, ale u většiny firem jsou tyto informace neveřejné.

5.3 PŘEHLED NÁSTROJŮ ADAPTACE

V následujících částech práce uvádíme stručný přehled nejznámějších nástrojů, které lze v adaptačních programech využít. Tyto nástroje jsou opět cíleně vybrány na každou se čtyř oblastí adaptace.

Nástroje usnadňující adaptaci na požadavky a nároky spojené s pracovní pozicí:

- jasné definování nároků spojených s obsahem práce
- poskytování dostatku informací
- transparentnost odměňovacího systému
- přehlednost kariérního plánování
- informace o vzdělávacím systému
- příklady z praxe sestavené zkušenými pracovníky (tzv. best practice)
- participace na reálných úkolech kolegů
- využívání alternativních prvků (např. možnost pracovat mimo místo zaměstnání, flexibilní pracovní doba)
- odborná příprava prostřednictvím absolvování potřebných školení (instruktáž, krátkodobé i dlouhodobé vzdělávání)
- pravidelné poskytování zpětné vazby (mentor, nadřízený)
- využití modelových situací pro nácvik pracovních činností
- podpora mentora
- postupné zvyšování náročnosti úkolů atd.

Nástroje usnadňující adaptaci na prostředí:

- předání plánu oddělení a celé firmy
- uvedení možností přístupu do jednotlivých částí
- možnost využití firemních dopravních prostředků
- provedení firmou některým z kolegů (mentorem)
- přidělení pracovní skříňky, šatny
- místnost pro odpočinek
- informace o umístění a obsluze kopírovacích center
- informace i zajištění občerstvení, jídelny, toalet

- kurzy zaměřené na speciální PC programy, intranet
- požadavky plynoucí z bezpečnostních předpisu (BOZP, školení řidičů) atd.

Nástroje usnadňující adaptaci na firemní kulturu, hodnoty:

- úvodní strategické workshopy s vedením firmy
- informování o vizi a cílech firmy
- rotace, stáže, „kolečka“ – týdenní působení na pracovištích, které mají vztah k pracovní pozici. Zaměstnanec by však měl být ideálně první a poslední týden adaptačního období na pracovišti, ve kterém bude vykonávat svoji pracovní činnost. Z období rotace by měl každý vedoucí pracovník daného oddělení vypracovat na zaměstnance hodnotící zprávu, která poskytuje zpětnou vazbu přímému nadřízenému zaměstnanci. Pokud charakter práce ostatních oddělení rotaci neumožňuje, lze ji nahradit alespoň jednodenní návštěvou pracovníka. Během rotace by měl být pracovník pověřován jednoduchými úkoly.
- jednoduchá forma předávání hodnot, etického kodexu
- seznámení se s informačním tokem, procesy
- metodickými postupy
- dostupnost informací – intranet, stížnostní postupy
- požadavky např. na odívání, vystupování, klientská orientace atd.

Nástroje usnadňující sociální adaptaci:

- využití zkušenějších pracovníků pro roli mentora,
- neformální setkávání,
- exkurze, představení zaměstnance pracovníkům ostatních oddělení, které budou mít návaznost na výkon jeho práce,
- teambuilding, outdoorové aktivity,
- pravidelnost porad týmu,
- koučování nadřízenými atd.

Optimálně lze stanovit určité minimální procentuální zastoupení každé oblasti, které se bude adaptační program i pracovník věnovat. Také je možné zvolit cestu individuálního procesu adaptace zaměstnance ve spolupráci s útvarem ŘLZ, např. s ohledem na jeho kognitivní a studijní styl. Některým zaměstnancům může například více vyhovovat absolvování většího počtu školení, dalším naopak nejvíce pomáhá stínování kolegy spojené s následným mentoringem. Toto řešení je však v praxi využitelné spíše u menších firem, u větších by tento krok znamenal spíše komplikace.

Důležitou součástí je systematické vyhodnocování adaptace. Koubek (2007) uvádí, že pracovník, který prochází adaptačním programem, by měl být během orientace kontaktován během prvního týdne alespoň dvakrát, v průběhu dalších dvou tří týdnů alespoň jednou týdně. Zároveň by do této záležitosti měl být zapojen nejen bezprostřední nadřízený, ale i personální útvar a mentor adaptační fáze. Vzorový příklad adaptačního programu včetně určení zodpovědností a termínů uvádíme v příloze č. 1.

Jakým způsobem může probíhat adaptační fáze a začleňování pracovníka do organizace, ilustruje níže uvedený příklad. *„Když nastoupí do Innocent noví lidé, vědí, že se stali součástí něčeho zvláštního. I když dostávají popis práce, dostanou na výběr označení funkce, v duchu celého stylu innocentu, např. jeden z lidí ze styku s veřejností je nazýván „Džusový tisk“, člověk z lidských zdrojů je nazván „Lidská osoba“ a všichni zakladatelé jsou nazýváni „Nejvyššími lisy“. První den je novým lidem přidělen průvodce duchem kultury firmy, a také dostanou časový rozvrh lidí, kteří jsou jejich „společníky na oběd“ během prvních dvou týdnů, což dává nováčkům příležitost setkat se s nejméně deseti lidmi, kterých se mohou neformálně ptát, což jim pomáhá zapracovat se ve firmě. Další lidé jim také dávají najevo, že si udělají čas neformálně pozdravit a přivítat nové lidi ve společnosti.“* (Thorne, Pellant, 2007, s. 74)

6. PROBLÉMY V RÁMCI ADAPTAČNÍ FÁZE

Při tvorbě adaptačního programu je třeba věnovat zvýšenou pozornost případným problémům, se kterými je možné se setkat v jeho průběhu. K nezvládnutí adaptačního procesu může reálně dojít ve dvou případech. Prvním je situace, kdy překážka vznikla na straně zaměstnavatele a druhým pak situace, kdy došlo k selhání zaměstnance. Samozřejmě nemusí být výjimkou oboustranné selhání. Některé z uvedených příkladů spadají do obou uvedených oblastí nezvládnutého adaptačního procesu.

6.1 NEZVLÁDNUTÁ ADAPTACE ZE STRANY ZAMĚSTNAVATELE

Pravděpodobně k nejčastějším obtížím dochází v situacích, kdy došlo k selhání výběru zaměstnance. Vzhledem k tomu, že v takovém případě je pracovní pozice obsazena osobou, která na ni není kvalifikovaná nebo naopak má vyšší kvalifikaci, může zcela logicky buď selhávat v plnění úkolů vlivem nepostačující kapacity nebo být demotivována. V těchto případech zařazení pracovníků na danou pozici nesplňuje jejich možnosti nebo aspirace a perspektivy. Proto je nutné zajistit, aby byl výběr kandidátů na obsazované pozice ošetřen pomocí jasné definice kritérií, nároků a jejich optimálního zastoupení.

Další okruh možného vzniku konfliktů představuje situace, kdy zaměstnavatel vhodnými prostředky nezajistí, aby nový zaměstnanec vstupoval do přátelské atmosféry pracovního kolektivu. Ten se k němu může chovat lhostejně či odmítavě, čímž se zvyšuje riziko odchodu nového pracovníka. Za nezvládnutou adaptaci lze také považovat opak – a sice připravení velmi přívětivé a přátelské atmosféry, která představuje reálné riziko komplikací v případech, kdy dojde k rozhodnutí o nenavázání trvalého pracovního poměru. Propouštění osoby, se kterou je v úvodu navázán úzký, často přátelský vztah, je totiž zcela logicky daleko komplikovanější a nepříjemnější pro všechny osoby (pro zaměstnance, vedoucího pracovníka i kolektiv), než sdělení o ukončení pracovního poměru osobě, se kterou úzký vztah dosud navázán nebyl.

Nebezpečí selhání může také vyplývat ze situací, kdy v průběhu adaptačního procesu dostává zaměstnanec minimum informací nebo je jimi naopak zahlcen. Nedostatek informací může vést k nižší kvalitě výkonu, neznalosti vhodných, osvědčených postupů a nižší efektivitě. Naopak zahlcení informacemi se odráží například ve snížené pozornosti a zvýšeném riziku úrazovosti či zmetkovitosti výrobků.

V neposlední řadě je třeba zmínit i problémy plynoucí z nevhodně sestaveného adaptačního programu, který nerespektuje náročnost pracovní pozice, cíle firmy a uspokojení potřeb zaměstnance.

6.2 NEZVLÁDNUTÁ ADAPTACE ZE STRANY ZAMĚSTNANCE

K jistým problémům dochází v momentech, kdy pracovník vstupující do zaměstnání má již určitou pracovní zkušenost a přináší si pracovní stereotypy, které ovšem nejsou na novém pracovišti vítány. Osvojené způsoby jednání nového zaměstnance se nemusí slučovat se skupinovým chováním a požadavky, což může být zdrojem častých konfliktů. Do této kategorie spadá také střet v představách, postojích, zájmech, názorech či normách firmy i pracovní skupiny.

Dalším problémem, který se prolíná oběma zúčastněnými stranami, je již výše uvedený nevhodný výběr zaměstnance. Ten mohl do firmy vstupovat s odlišným očekáváním a pak v rámci adaptace selhává či není dostatečně motivován. Podstatné je předejít riziku jeho zahlcení a demotivace systematickým předáváním úkolů a priorit.

Zaměstnanec taktéž může považovat absolvování adaptačního programu za ztrátu časových kapacit a ignorovat jej. Tím mu však mohou unikat důležité informace a zejména souvislosti a vazby v rámci organizace.

Cascio (1986) upozorňuje na jeden z nejméně produktivních nešvarů neformálního začleňování pracovníka do organizace, a sice styl „Přijď kdykoliv, když budeš cokoli potřebovat“. V případě, že je zaměstnanec motivován k úspěchu v adaptační fázi a setrvání v dané pozici, často může mít obavy, že by se mohl ostatním jevit jako „hloupý“, pokud se bude dožadovat vysvětlení. Méně asertivním pak může chybět odvaha a raději setrvávají v nevědomosti či se nezáměrně dopouštějí chyb.

6.3 RIZIKA VYPLÝVAJÍCÍ Z INSTITUTU MENTORSTVÍ

V části 4.3 jsou uvedeny zejména přínosy a pozitivní dopady na zaměstnance, kterému je přidělen mentor, i samotného mentora. Je však třeba zmínit i rizika, která s sebou tento institut nese:

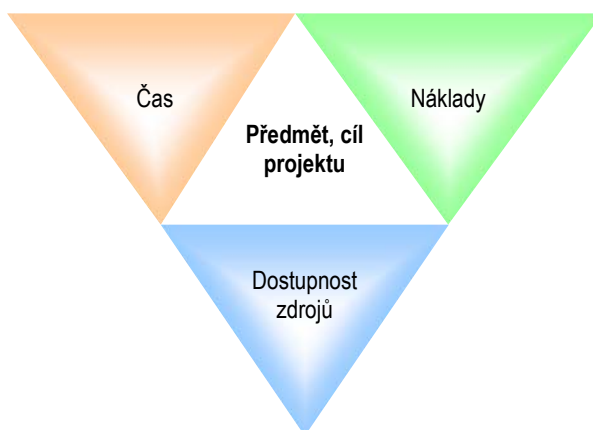
- osobnostní nevytvoření mentora a nového zaměstnance a z toho plynoucí nebezpečí vzniku konfliktů či naopak nezájmu o spolupráci;
- nenavázání či narušení vzájemného vztahu mezi oběma zúčastněnými stranami;
- nejasně stanovená pravidla procesu spolupráce;
- mentor má negativní postoj vůči organizaci, který dále přenáší na nového zaměstnance a tím jej ovlivňuje;
- případný neúspěch mentora ovlivňuje zpětně vnímání jeho vlastní osoby jako nekompetentní;
- u nováčka může vzniknout potřeba neustálého ujišťování správnosti svých postupů u mentora a z toho plynoucí neochota či neschopnost od jeho vedení se odpoutat;
- zaměstnanci nejsou ochotni či schopni roli mentora vykonávat nebo k jejímu výkonu nemají potřebné kompetence.

7. DOPORUČENÍ PRO TVORBU ADAPTAČNÍHO PROGRAMU

Pro záměr vytvořit v organizaci adaptační program doporučujeme a jako nejprůhodnější se nám jeví postupovat pomocí projektového řízení, protože prvky projektového řízení jsou v něm obsaženy. Postup cestou projektového řízení s sebou nese řadu pozitiv (např. úsporu finančních prostředků, zlepšení vztahů napříč odděleními, vyšší kvalitu výstupů atd.). Základními charakteristikami projektu jsou: dočasnost, jednoznačnost cíle, čerpání z různých zdrojových oblastí, osoba/skupina jednotlivců v roli zadavatele.

Pro projektové řízení tvorby adaptačního programu je třeba zajistit informace týkající se následujících oblastí:

- „čas, který je limitní pro plánování sledu jednotlivých dílčích aktivit projektu,
- dostupnost zdrojů, které jsou projektu přiděleny a které budou průběžně užívány a čerpány,
- náklady, které jsou finančním projevem užití zdrojů v časovém rozložení.“ (Svozilová, 2006, s. 23)



Obrázek č. 9: Informace potřebné k projektovému řízení

Dané téma předpokládá důkladnou přípravnou fázi v úvodních částech (často ještě před spuštěním projektu nebo posléze v jeho průběhu). Proto je třeba soustředit se při jeho zpracovávání na následující oblasti:

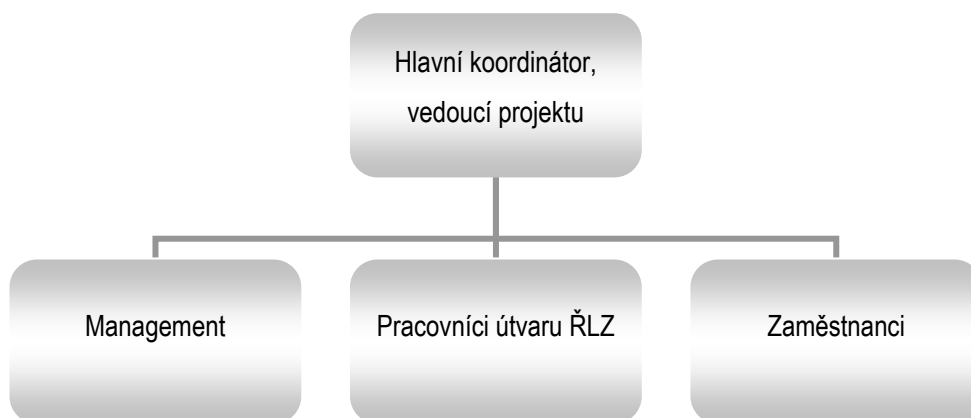
Spolupráce se zadavatelem: zjištění očekávání a cílů, stanovení zakázky, možnosti využití zdrojů organizace, jako je např. prostředí oddělení, organizační harmonogram, plán realizace, časový harmonogram, používané metodiky – požadavky na znalosti, dovednosti a další charakteristiky dané pracovní pozice, součinnost s ostatními pozicemi, odpovědnosti, procesy ad. Zcela zásadní je spolupráce s managementem (vrcholový management, vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení, útvarů), příp. s pracovníky útvaru ŘLZ (pokud projekt zpracovává externí dodavatel konečného produktu).

Volba vhodných metod: návrh metodologického postupu. Zajištění validních a reliabilních nástrojů nejen pro prvotní sběr informací, ale i následnou identifikaci a ověření parametrů úrovně úspěšnosti implementovaného adaptačního programu.

Sběr a analýza dat: po zpracování výše uvedených kroků, návrhu a realizace konkrétních postupů přípravné fáze je možné zahájit sběr a analýzu získaných dat, zaměřením na hledání zdrojů. Na základě analýzy dostupných informací lze koncipovat návrh adaptačního programu. Následně je již možné zahájit samotnou implementaci zvoleného adaptačního programu. Tento krok je možné vnímat jako „pouze“ explicitní formální zahájení adaptačního programu. Samotnou přípravu a tvorbu adaptačního programu, která v sobě již práci s nově přichozími zaměstnanci obsahuje, lze za součást adaptačního programu považovat.

Zásadním krokem projektového řízení je výběr a nominace osob do projektového týmu. Při jejich výběru lze vycházet z dřívějších zkušeností spolupráce nebo referencí. Zajištění potřebné zainteresovanosti, ochoty účastnit se projektu a přispět k jeho úspěšnému dokončení může být nelehkým úkolem. Běžnou součástí projektového řízení je proto stanovení a příslibení cílové odměny, která je členům projektového týmu přidělena po jeho úspěšném ukončení.

Členům projektových týmů často není odňata celá nebo ani část jejich běžné pracovní náplně a vzhledem k tomu by mohlo dojít k jejich reálnému přetížení. Toto je také třeba mít na zřeteli při jejich výběru, vhodné je jít cestou hledání alternativ a nejschůdnějších možností.



Obrázek č. 10: Projektový tým

Potenciálem projektového řízení je umožnění přístupu ke klíčovým informacím a zdrojům v časově jasně vymezeném prostoru. Maximální zužitkování tohoto potenciálu je v rukách projektového týmu a metod, které jsou k zajištění těchto zdrojů a informací projektovým týmem zvoleny.

Přehled možných metod, kterých lze využít při přípravě a návrhu adaptačního programu, přináší praktická část práce. Přestože tato část vzhledem k omezeným možnostem logickou posloupnost projektového řízení nesplňovala, jeho prvky v něm lze také nalézt.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

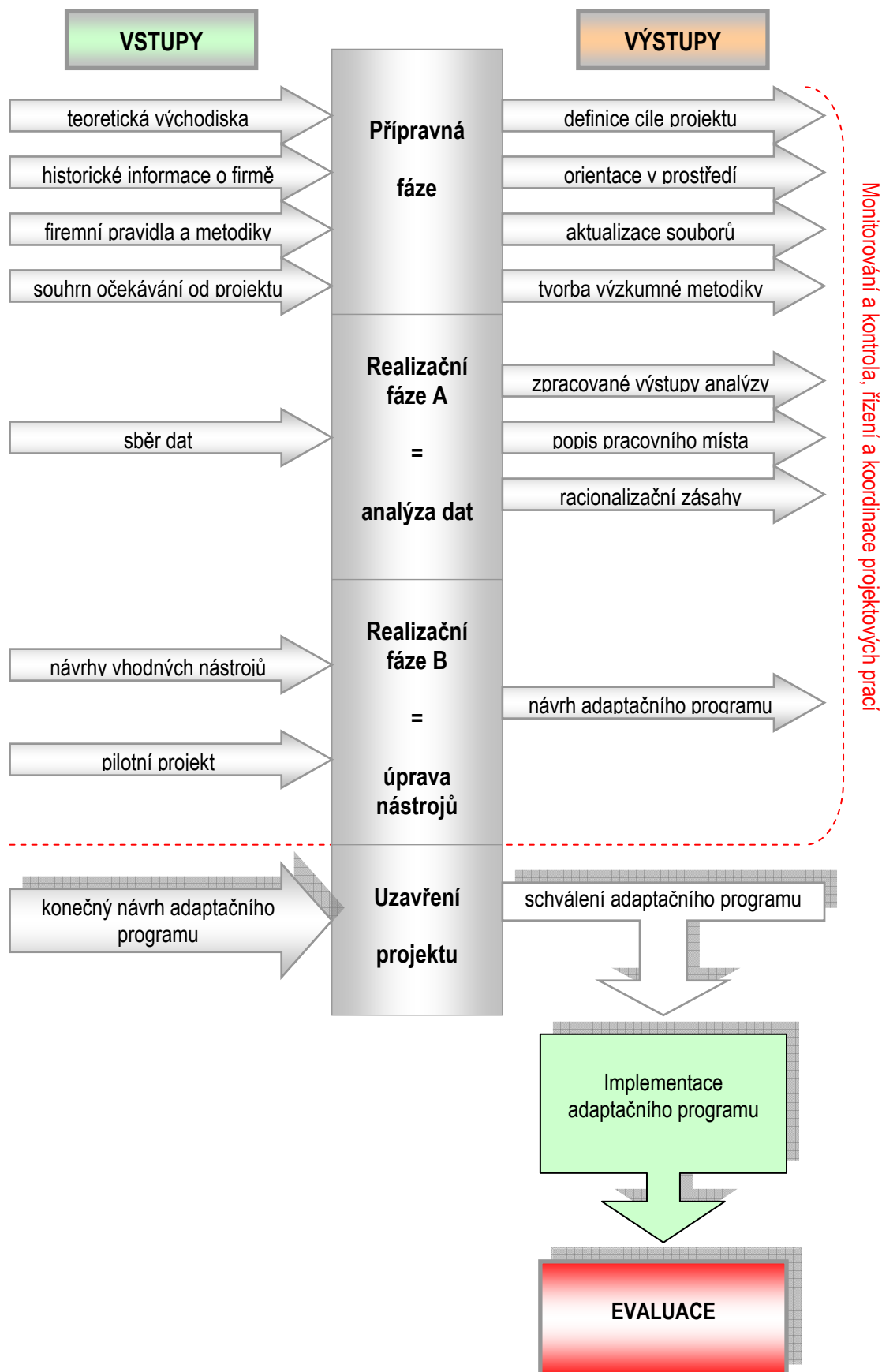
8. CÍLE A PROJEKT VÝZKUMNÉ ČÁSTI

Cílem a konečným výstupem praktické části práce je sestavit návrh adaptačního programu pro zaměstnance nastupující na konkrétní pracovní pozici. Za tímto účelem bude výzkumný plán zejména explorativního, deskriptivního, kvalitativního charakteru a bude se zaměřovat na možné spektrum proměnných/komponent zasahujících do procesu adaptace pracovníků. Pomocí tohoto výzkumného plánu budeme, jak uvádí Disman (1993), pátrat po pravidelnostech existujících v získaných datech, po významu těchto dat a formulovat předběžné závěry. Očekáváme, že pomocí analýzy získaných informací získáme postačující penzum informací potřebných pro tvorbu adaptačního programu.

Práce se bude také soustředit na identifikaci nástrojů majících dopad na psychiku pracovníků, a to ve smyslu podpory hladkého, bezproblémového a efektivního procesu adaptace pracovníků v organizaci. Výzkum současně sleduje rozbor pracovních činností v kontextu adaptačního procesu (analýza pracovní pozice). Domníváme se, že zpracování daného tématu poskytne osobám tvořícím adaptační programy náhled na jejich možné prvky či nastíní metody, pomocí nichž mohou dospět k jejich identifikaci. Zpracováním tématu tedy předpokládáme také konečný nástin v podobě doporučení vhodných prostředků, které mohou být uplatňovány v praxi.

Hledáme odpovědi na otázky: Jaké metody a prvky adaptačních programů usnadňují adaptaci zaměstnanců v organizaci? Jaké jsou názory pracovníků konkrétní organizace na adaptační programy, považují je za důležité? Napadají je nějaké návrhy na podporu adaptační fáze zaměstnanců? S jakými problémy v rámci adaptační fáze se zaměstnanci setkávají? Jakými způsoby lze optimalizovat adaptaci pracovníků v organizaci?

Abychom dosáhli uvedených cílů budeme postupovat podle připraveného výzkumného plánu, který uvádíme na následující straně. Za ukončení projektu se obecně považuje implementace konečného produktu či služby. Přesto však, pro ucelenost procesu, je třeba provést jeho evaluaci a průběžně sledovat jeho přínosy, zajišťovat si průběžnou zpětnou vazbu, odstraňovat případné rezervy a hledat vhodnější postupy.



Obrázek č. 11: Fáze výzkumné části

9. ZAHRANIČNÍ VÝZKUMNÉ STUDIE

S konstatováním obecného nedostatku výzkumných studií na téma pracovní adaptace/orientace v ČR, se musíme v této části omezit na dostupné zahraniční výzkumné studie.

Galt (2000) prezentuje výsledky výzkumné studie, kterou provedl ve zdravotnickém zařízení (the Veterans' Administration (VA) Medical Center) na vzorku 400 osob z různých pracovních pozic. Galt zmiňuje, že struktura adaptačních programů variuje společnost od společnosti, dle potřeb a cílů, které sledují. Všeobecně však zahrnují aktivity jako: 1) stručné, rychlé seznámení s organizací (její historií, cíli, kulturou ad.) prostřednictvím prezentace prezidenta společnosti či vedoucího oddělení, do kterého jedinec vstupuje; 2) individuální prezentace osob, které jsou logicky navázány na potřeby orientace nového zaměstnance; 3) provedení prostředím organizace supervizorem orientační fáze; 4) shrnutí průběhu dne v jeho závěru. Závěry studie: 71,83% respondentů uvedlo, že jejich účast v orientačním programu u nich povzbudila pocit sounáležitosti s firmou. 86,3% respondentů udalo, že účast v programu vedla ke schopnosti plnit potřebné úkoly.

Lavoie-Tremblay et al. (2002, Laval University and the Centre Hospitalier Universitaire de Quebec) se ve své deskriptivní studii soustředili na identifikaci klíčových elementů, nad kterými je potřeba uvažovat při pracovní orientaci k tomu, aby tato proběhla úspěšně. Data 45 zdravotních sester byla podrobena kvalitativní analýze. Závěry studie: z výzkumu vyplynulo 5 prvků, které pomáhají při pracovní orientaci (řazeno dle priorit):

1. poskytnutí uklidňujícího a přátelského přivítání při vstupu do zaměstnání a posuzování nové sestry s lidskostí;
2. poskytnutí kompletního a precizního tréninku v úvodu zaměstnání;
3. možnost spolupráce s vyškolenými supervizory a jejich vybavení nástroji, které budou měřit vzrůstající pokrok profesionálních kompetencí;
4. nabízení konstantní podpory pro nové zdravotní sestry;
5. permanentní vyhodnocování orientačního programu.

10. VÝZKUMNÝ VZOREK

10.1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE¹⁵

PŘEDMĚT ČINNOSTI ORGANIZACE

Organizace, ve které byla prováděna výzkumná část práce, má na českém trhu dlouholetou tradici. Je poskytovatelem širokého spektra jak vnitrostátních služeb na území celé České republiky, tak i služeb v mezinárodním styku. K tomuto se vztahuje také provoz a rozvoj široké sítě provozoven na celém území republiky a související péče a údržba prostředků. V řadě služeb má organizace na trhu dominantní postavení. V současnosti dochází v organizaci k inovaci portfolia produktů a služeb, hledají se nové obchodní příležitosti. Organizace pravidelně provádí průzkumy spokojenosti zákazníků za účelem zvyšování kvality svých služeb – jednak vlastním kontrolním systémem, jednak nezávislou agenturou.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Organizace je právnickou osobou. Organizační struktura byla původně členěna na generální ředitelství, centrálu, několik specializovaných odštěpných závodů a odštěpné závody s regionální působností. V současné době prochází organizace zásadními změnami (mění se na obchodně zaměřenou firmu) s cílem zefektivnit systém řízení a realizovat potřebné změny, které umožní zavedení liniového řízení a centralizaci servisních činností. Obecným cílem změny organizační struktury je transformace od technologicky orientované organizace na moderní, zákaznický orientovanou společnost, která bude připravena na plně konkurenční prostředí. Prostředkem je právě optimalizace organizační struktury a její změna z regionálního řízení na liniově-funkcionální řízení, a to vše při zachování sítě provozoven přibližně ve stávajícím rozsahu.

¹⁵ Vzhledem k žádosti zástupců organizace o zachování anonymity, jsou některá data uvedená v charakteristice organizace záměrně upravena.

ZAMĚŠTNANCI, SOCIÁLNÍ A MZDOVÁ POLITIKA ORGANIZACE

Počet zaměstnanců v organizaci je v řádu stovek a řadí se tedy mezi větší firmy. V závislosti k uvedeným probíhajícím změnám dochází od roku 2006 k pozvolnému zeštíhlování organizace, snižování stavu zaměstnanců. V organizaci funguje odborová organizace, se kterou vedení systematicky a úzce spolupracuje. V důsledku technické modernizace a optimalizace technologických postupů a organizace práce dochází průběžně ke změnám ve váze jednotlivých profesních skupin; vývoj poptávky po službách a produktech organizace významně ovlivňuje i celkový počet pracovníků.

Mzdová politika organizace sleduje posilování principu rovnosti (principiálně založeného na použití systému typových pozic) a zvyšování váhy složek mzdy závislých na výkonnosti pracovníka. Programy zaměřené na tento cíl se rovněž postupně uplatňují s probíhajícím procesem centralizace řízení mzdové politiky.

Reálné příjmy zaměstnanců jsou nad rámec mzdy posíleny příspěvky na penzijní připojištění (dle principů stanovených v kolektivní smlouvě), životní pojištění, stravování, rekreaci apod. Organizace také investuje nemalé finanční prostředky do vzdělávání zaměstnanců.

ODBOR PÉČE O VIP ZÁKAZNÍKY

Strategie řízení a rozvoje vztahů se zákazníky vedla v posledních letech k přesnější segmentaci trhu a identifikaci cílových skupin a jejich potřeb. V rámci navrhovaných a probíhajících organizačních změn došlo v druhé polovině roku 2006 v obchodním úseku organizace ke vzniku jak odboru péče o VIP zákazníky, tak dalších odborů. Cílem založení těchto odborů bylo přiblížení a přizpůsobení obchodní péče specifickým potřebám vybraných zákaznických segmentů.

Pro všechny zákazníky, se zvláštním zaměřením na klíčové, byl vytvořen systém péče a zákaznický servis, spočívající v profesionálním přístupu v poskytování služeb a v přímé komunikaci, zajišťující kvalitní, bezchybnou a rychlou realizaci požadavků.

Odbor VIP klientely pečuje o uspokojení individuálních potřeb významných korporátních zákazníků, hledá řešení na míru. Souběžně byl vytvořen i nový způsob

komunikace s těmito klienty. O každého z nich se stará jediná kontaktní osoba – **Key Account Manager (KAM)**. Jeho posláním je přesně identifikovat potřeby zákazníka a následně uvnitř organizace řešit procesní záležitosti týkající se uspokojení těchto potřeb. Díky zvolenému individuálnímu přístupu a intenzivní spolupráci všech zainteresovaných odborů došlo k výraznému zkvalitnění péče o VIP klienty. K výběru zaměstnanců na pozici KAM došlo při založení odboru VIP klientely interním výběrovým řízením, přičemž se jednalo o zájemce z řad stávajících zaměstnanců firmy. V současné době jsou zaměstnanci doplňováni také z externích zdrojů, za tímto účelem jsou realizována Assessment centra. Celkový počet zaměstnanců odboru KAM VIP se pohybuje rámcově mezi 6 až 10 zaměstnanci.

10.2 POPIS VÝZKUMNÉHO VZORKU

Výzkumný vzorek tvořila skupina zaměstnanců zastávajících v organizaci pozici KAM. Vzhledem k probíhajícím organizačním změnám a vysokému pracovnímu nasazení nebylo možno provést výzkumnou část se všemi členy týmu odboru VIP klientely. Do výzkumné části byla vedoucím pracovníkem (kterému byl vysvětlen cíl a záměr výzkumu) nominována skupina 4 zaměstnanců ve složení:

respondent	pohlaví	věk	vzdělání	doba trvání zaměstnaneckého poměru v organizaci
1.	žena	43	SŠ	12 let
2.	žena	33	SŠ	1 rok
3.	muž	32	VŠ	9 měsíců
4.	muž	27	SŠ	1,5 měsíce

Tabulka č. 4: Charakteristika výzkumného vzorku

11. METODA

Při výběru metod pro výzkumnou část práce jsme vycházeli z možností a podmínek nastíněných zástupcem organizace. Alternativa pozorování pracovníků nebyla umožněna, přislíbena byla jejich účast při rozhovorech s výzkumníkem. Vzhledem k daným podmínkám a okolnostem výzkumu jsme se museli v praktické části soustředit na výběr exploračních metod, které zajistí dostatek informačních výpovědí respondentů. Ve výzkumné části diplomové práce bylo cílem autorky získat a provést analýzu informací, které se vztahují ke třem oblastem:

- 1) názory respondentů na proces adaptace a jeho prvky;
- 2) informace vztahující se ke stávajícímu adaptačnímu programu organizace;
- 3) subjektivně vnímaná míra adaptovanosti respondentů v organizaci;
- 4) sběr dat za účelem vytvoření popisu pracovního místa, analýza pracovní pozice.

Za tímto účelem bylo vytvořeno a použito několik metod, konkrétně se jedná o:

- studium dostupných informací, firemní dokumentace;
- polostrukturované interview;
- metoda „Kříž hodnocení stávajícího adaptačního programu“;
- dotazník „ADAPO-I“;
- nestrukturované interview.

Metoda „Kříž stávajícího adaptačního programu“ a dotazník „ADAPO-I“ jsou metody vytvořené autorkou práce. Všechny uvedené metody byly použity anonymně, za účelem jejího zvýšení používáme v prepisech rozhovorů pouze mužského rodu. Zároveň je třeba upozornit na fakt žádosti představitelů organizace (nezveřejnění všech dat), proto není možné uvést veškeré informace, které byly v průběhu výzkumné části získány (např. originální popis pracovní pozice či forma současného adaptačního programu). V prepisech rozhovorů jsou tyto oblasti nahrazeny jako „(...)“. Výzkumná část byla provedena jednou osobou.

11.1 STUDIUM FIREMNÍ DOKUMENTACE

Za účelem dosažení konečného cíle (návrh adaptačního programu) byli představitelé organizace požádáni o poskytnutí základních informací, které se vztahují k předloženému tématu. Následně došlo k předání: stávajícího popisu pracovního místa pozice KAM a současného adaptačního programu.

Tyto dokumenty byly prostudovány a rozhodli jsme se využít stávající adaptační program pro jednu z fází rozhovoru, ve které byli respondenti požádáni o zanesení využívaných nástrojů adaptačního programu do techniky „Kříž hodnocení stávajícího adaptačního programu“. K popisu charakteristiky organizace bylo využito výročních zpráv organizace.

11.2 POLOSTRUKTUROVANÉ INTERVIEW

Předloha polostrukturovaného interview je součástí přílohy č. 2. Každý ze 3 respondentů (vyjma pracovníka ve zkušební době) absolvoval s výzkumníkem individuální polostrukturovaný rozhovor. Rozhovory se všemi respondenty (míněno skupinu uvedených 3 zaměstnanců) se konaly v průběhu jednoho dne. Místem konání rozhovorů bylo sídlo organizace. Rozhovory probíhaly v uzavřené místnosti a nerušené atmosféře. V úvodu rozhovoru byl vyžádán souhlas s nahráváním rozhovoru na diktafon (pro účely následného přepisu rozhovoru); výzkumník byl zároveň připraven na alternativu odmítnutí a byl vybaven tištěnou verzí předlohy rozhovoru pro možnost zápisu poznámek. Dále byl respondentům sdělen důvod a okolnosti výzkumné práce. Všechny rozhovory probíhaly anonymně, respondentům bylo přislíbeno případné vynechání citlivých dat v přepisech rozhovorů. Délka rozhovorů se pohybovala v rozmezí 1 – 1,5 hodiny, během této doby výzkumník postupoval dle nastolené posloupnosti v předloze rozhovoru. Průběh rozhovoru byl následující:

- I. Fáze rozhovoru byla věnována zjištění názorů na adaptační programy a jejich užívané prvky, včetně postřehů a návrhů k sestavení vhodného adaptačního programu pro pracovní pozici KAM.
- II. Během této fáze byl respondentům předložen „Kříž hodnocení stávajícího adaptačního programu“, společně s využívaným adaptačním programem. Respondenti do kříže zanášeli jednotlivé prvky adaptačního programu ve vztahu k oběma škálám. Po tomto kroku se výzkumník doptával na důvody rozhodnutí a využíval otázek uvedených ve vzoru polostrukturovaného rozhovoru.
- III. V průběhu třetí fáze byl respondentům administrován dotazník ADAPO-I. Dotazník byl využit v počítačové podobě (notebook). Dotazník je časově nenáročný a jeho administrace není časově limitována (vyplnění dotazníku trvalo respondentům maximálně 10 minut).
- IV. Účelem této fáze rozhovoru je sběr informací, které budou sloužit k popisu pracovní pozice pro představitele KAM. Výzkumník postupoval dle připravených otázek.

11.3 METODA „KŘÍŽ HODNOCENÍ STÁVAJÍCÍHO ADAPTAČNÍHO PROGRAMU“

Metoda „Kříž hodnocení stávajícího adaptačního programu“ (dále „kříž“) je původním návrhem autorky práce a byla vytvořena se záměrem získat efektivní cestou (metoda je časově nenáročná) klíčové informace vztahující se k subjektivnímu hodnocení a názorům respondentů na využívaný adaptační program organizace. Za tímto účelem kříž využívá dvou škál:

- I. První škála se soustředí na metody, nástroje a techniky využívané při předávání informací, znalostí či dovedností z hlediska jejich efektivity na kontinuu:

vyhovující → nevyhovující

- II. Druhá škála se zaměřuje na předávání informací pomocí zvolených metod z hlediska jejich relevance; zjišťuje odpovědi na oblast: Znalosti a dovednosti, které jsem získal/a v této oblasti, vnímám jako:

důležité → nedůležité

		Metody, nástroje a techniky využité při předání informací, znalostí či dovedností této oblasti považuji za:	
		vyhovující	nevyhovující
Informace, znalosti a dovednosti, které jsem získal/a z této oblasti, vnímám jako:	důležité		
	nedůležité		

Obrázek č. 12: Metoda „Kříž hodnocení stávajícího adaptačního programu“

11.4 DOTAZNÍK ADAPO-I

Kompletní a konečná verze dotazníku ADAPO-I je součástí přílohy č. 3. Dotazník ADAPO-I je také původní metodou autorky a byl vytvořen ke zjištění adaptovanosti člověka na práci, kterou vykonává. Je postaven na předpokladu, že se tato charakteristika vyskytuje u lidí (pracovníků) na kontinuu od nulové po plnou adaptovanost na konkrétní pracovní pozici v závislosti na nejrůznějších proměnných, např. délce zaměstnání. Východiskem při tvorbě dotazníku byl předpoklad, že zařazení člověka do organizace předpokládá celkem čtyři oblasti adaptace (jejich detailnější rozpracování je uvedeno v teoretické části práce, v části č. 3.4):

- 1) adaptace na požadavky a nároky spojené s pracovní pozicí;
- 2) adaptace na prostředí;
- 3) adaptace na firemní kulturu, politiku a hodnoty;
- 4) sociální adaptace.

Většina položek v dotazníku má formu krátkých a jasně srozumitelných tvrzení, u kterých může respondent vyjádřit míru svého souhlasu na čtyřbodové škále (ano – spíše ano – spíše ne – ne), v nabídce je rovněž indifferntní odpověď nevím. Dotazník obsahuje celkem 40 položek, které jsou v dotazníku řazeny v pravidelném sledu (tzn. že například položky z oblasti adaptace na náplň práce jsou umístěny na 1., 5., 9., 13. místě ad.). Níže uvádíme jednotlivé položky dle jejich členění podle nadřazených kategorií, oblastí, do kterých spadají.

Hrubé skóry jsou přiřazovány jednotlivým položkám v následujícím rozdělení: odpověď ano - 3 body; odpověď spíše ano – 2 body; odpověď spíše ne – 1 bod; odpověď ne – 0 bodů. Odpovědi „nevím“ nepřisuzujeme hrubý skór a zaměříme se spíše na četnost jejího výskytu u konkrétních položek a budeme se věnovat kvalitativnímu posouzení možných důvodů volby této odpovědi. U některých položek jsou bodové hodnoty přiděleny v opačném sledu (položky číslo 13 a 26 – viz. originální verze dotazníku v příloze č. 3).

ADAPTACE NA NÁPLŇ PRÁCE A PRACOVNÍ POZICI
<p>Náplň mé práce mi je jasná.</p> <p>Vím, co se ode mne v práci očekává - znám své pracovní povinnosti, náplň práce.</p> <p>Dělám stále méně chyb.</p> <p>Ještě potřebuji doplnit některé znalosti, abych mohl/a pracovat optimálně.</p> <p>Jsem schopen/a plnit své pracovní povinnosti samostatně.</p> <p>Je mi jasný vztah a návaznost mé práce na práci mých kolegů/kolegyň.</p> <p>Vím, jak si organizovat svoji práci.</p> <p>Znám časové rozvržení své pracovní doby (délka práce i přestávek).</p> <p>Zvládl/a bych i náročnější pracovní úkoly.</p> <p>Vím, za co jsem zodpovědný/á.</p>
ADAPTACE NA PROSTŘEDÍ
<p>Vím, jakých postupů mohu využít, abych dosáhl/a stanovených úkolů.</p> <p>V práci vím, kde co najdu.</p> <p>Vím, kde a jak získat informace, které pro svoji práci potřebuji.</p> <p>Pokud dojde k poruše technického zařízení (např. notebook), vím, co si počít.</p> <p>Prostředí, ve kterém se v práci zdržuji, mi vyhovuje.</p> <p>Je mi jasné, jak ovládat technické prostředky na pracovišti (např. kopírka, fax, notebook apod.).</p> <p>Vím, jak jednat v naléhavých případech (např. úraz, požár ad.).</p> <p>Na pracovišti se mohu plně soustředit na svou práci.</p> <p>Vím, kde se nacházejí různá oddělení či pobočky naší firmy.</p> <p>Vím, kde zastihnu své kolegy/kolegyně (v rámci jejich pracovních povinností).</p>
ADAPTACE NA FIREMNÍ KULTURU, POLITIKU
<p>Firemní hodnoty jsou mi blízké, uznávám je.</p> <p>Je mi jasná struktura řízení podniku, schéma společnosti (pozice managementu, jejich kompetence ad.).</p> <p>Znám systém a možnosti odborného růstu, vzdělávání ve firmě.</p> <p>Vím, jakých zaměstnaneckých výhod mohu využívat (např. benefity, bonusy, kafeterie, apod.).</p> <p>Vážím si toho, že jsem zaměstnancem firmy.</p> <p>Znám historii firmy.</p> <p>Znám firemní zásady a pravidla; vím, co se ve firmě „sluší“.</p> <p>Možnosti sebeuplatnění jsou ve firmě na optimální úrovni.</p> <p>Vím, jaké jsou cíle organizace.</p> <p>Znám postup podávání a vyřizování stížností zaměstnanců.</p>
SOCIÁLNÍ ADAPTACE
<p>S kolegy/kolegyněmi na pracovišti si rozumím.</p> <p>Pracovní atmosféra mi vyhovuje, v práci se cítím dobře.</p> <p>Rád/a se setkávám se svými kolegy/kolegyněmi i nad rámec pracovních povinností.</p> <p>Svého nadřízeného/svou nadřízenou respektuji.</p> <p>Vím, kdo jsou zákazníci, klienti naší společnosti.</p> <p>Vím, co mohu od kterého kolegy/kolegyně očekávat.</p> <p>Uvítal/a bych větší podporu a ochotu pomoci od ostatních kolegů/kolegyň.</p> <p>Vím, koho z kolegů/kolegyň mohu o co požádat.</p> <p>Pokud nemohu nějaký problém vyřešit sám/sama, mám možnost obrátit se o pomoc na některého ze svých kolegů/kolegyň.</p> <p>Manažerský styl mého nadřízeného - nadřízené mi vyhovuje.</p>

Tabulka č. 5: Dotazník ADAPO-I: rozdělení položek podle jednotlivých oblastí adaptace

11.5 NESTRUKTUROVANÉ INTERVIEW

O nestrukturované interview požádal výzkumník v průběhu probíhající výzkumné části práce poté, co mu byla sdělena informace, že na pozici KAM byl přijat nový pracovník. Rozhodli jsme se využít tuto příležitost pro přístup k bezprostřední introspektivní výpovědi člověka - osoby, která se právě ocitla v pro ní neznámém prostředí a je tedy přímým objektem a středem zájmu tvorby návrhu adaptačního programu.

V úvodu rozhovoru byl zaměstnanec také požádán o možnost nahrávat jej na diktafon pro účely následného přepisu rozhovoru. Rozhovor trval přibližně 1 hodinu, v jeho závěru byl zaměstnanci administrován dotazník ADAPO-I. Zaměstnanci byla také přislíbena anonymita, je však zřejmé, že vzhledem k okolnostem (pouze jeden pracovník je v současné době ve zkušební době), může být tento zaměstnanec svým nadřízeným či kolegy jednoznačně identifikován. Proto byla zaměstnanci nabídnuta možnost na dotazy neodpovídat. Tomuto zaměstnanci byla také posléze učiněna nabídka o zaslání přepisu rozhovoru, kterou využil.

Výzkumník neměl dopředu připravený seznam otázek, téma bylo zaměřené na oblast prožívání, pocitů a dojmů z průběhu adaptační fáze respondenta.

12. VÝSLEDKY

Kombinací výše popsaných výzkumných metod byly získány informace sytící následující oblasti:

- A. názory respondentů na adaptační programy a jejich používané prvky obecně, včetně námětů pro tvorbu adaptačního programu pro pozici KAM;
- B. oblast informací vztahujících se ke stávajícímu adaptačnímu programu;
- C. subjektivní posouzení míry adaptovanosti respondentů v organizaci;
- D. informace sloužící k popisu pracovního místa pozice KAM.

Sebraná data byla podrobena kvalitativní obsahové analýze. V některých částech uvádíme také eventuální interpretace získaných informací, avšak ve shodě s Miovským, který píše: *„Deskriptivní přístup ke kvalitativní analýze je ve svém užším pojetí založen na předpokladu, že procesy utřídění, klasifikace a deskripce jsou samy o sobě analytickým postupem, a že hlubší analýza kvalitativních dat jdoucí za tyto fáze je příliš spekulativní.“* (Miovský, 2006, str.220), se nepouštíme do interpretací rozsáhlejší. Cílem je spíše deskripce dat předložit srozumitelnou formou získané informace, než „sklouzávat“ k jejich zavádějící interpretaci, čili tzv. „dojmologii“.

12.1 OBLAST ADAPTAČNÍCH PROGRAMŮ A JEJICH METODY

Zdrojem informací pro tuto oblast byla I. fáze polostrukturovaných rozhovorů, jejíž kompletní přepis je součástí přílohy č. 4. Jak je již zmíněno v úvodu práce, v přepisu záměrně užíváme pouze mužského rodu pro zvýšení anonymity respondentů.

DESKRIPCE ZÍSKANÝCH DAT

V následující části uvádíme popis výstupů a možné závěry, které z jejich deskripce vyplývají.

- Myslíte si, že by měl být AP přizpůsoben tomu, zda na pozici KAM přechází zaměstnanec v rámci společnosti nebo zda se jedná o externího uchazeče?

Všichni respondenti odpověděli na tento dotaz jednoznačným souhlasem. Zároveň dodávali negativní provázanost nedostatků pouze jedné formy adaptačního programu na výkon práce.

- Co by měl AP pro pozici KAM obsahovat? (AP pro externí uchazeče, AP pro interní uchazeče).

Respondenti se shodovali v obsahovém složení jednotlivých typů adaptačních programů. Zatímco pro externí zájemce o pozici KAM uvádějí nutnost soustředit se na specifika organizace a zejména pak produktové znalosti a znalosti služeb; u interních zájemců doporučují věnovat se především obchodním, prodejním dovednostem (obecně dovednosti zaměřené na práci s klienty).

- V jakém sledu by měly jednotlivé kroky probíhat?

U externích uchazečů doporučují respondenti soustředit se v prvních částech na seznámení se s firmou, chodem oddělení, kolegy. Respondent, který zmiňoval možnost zařadit zaměstnance do produktového školení, jej doporučuje využít přibližně po jednom až dvou týdnech po nástupu do zaměstnání. Teprve následně by zaměstnanec měl začít pracovat a klienty, nejprve pod dohledem zkušenějších pracovníků. U interních uchazečů respondenti sled činností navrhuje obdobný jako u uchazečů externích, rozdíl vnímají pouze v míře předávaných informací týkajících se organizace – na tuto oblast by u interních uchazečů nekladli přílišný důraz. Přesto jeden respondent doporučuje plošně zavést pravidelnou frekvenci prohlídek zázemí organizace (cca jednou za rok či dva).

- Jak by měl být AP pro pozici KAM dlouhý? Proč?

Rozmezí délky adaptačního programu pro externí uchazeče stanovili respondenti na několik týdnů až půl roku. Názory na délku adaptačního programu pro interní uchazeče jsou různorodé. Rozmezí bylo od jednoho měsíce do půl roku, v závislosti na úrovni dovedností a znalostí nových zaměstnanců.

- Jaký je Váš názor na pozici mentora a jeho význam v procesu adaptace pracovníků?

Na tuto otázku panovala mezi respondenty shoda. Všichni tři považují mentorskou roli za velmi důležitý prvek v rámci adaptace pracovníků.

- Jaké aktivity byste od mentora očekával/a?

Respondenti od mentora očekávají: seznámení nového zaměstnance s fungováním oddělení i společnosti, upozornění na chyby, dále by měl umožnit účast na jednání s klienty, zadávat úkoly, provádět dohled, poskytovat zpětnou vazbu, vysvětlovat nejasnosti, případně suplovat nedostatek informací v elektronické podobě, měl by být schopen vcítit se do situace druhého a poskytovat rady.

- Myslíte si, že lze tuto pozici nahradit jiným způsobem? Pokud ano, jakým?

Jeden respondent uvedl, že faktor mentora by měl být zastoupen vždy. Další dva respondenti navrhovali možnost nahradit tuto roli školením či týmem, který by se skládal z osob speciálně určených pro zaškolování nových zaměstnanců.

- Kdo by měl být nositelem této role? (zkušený pracovník/nadřízený/personalista/jiné). Proč?

Podle respondentů by mentorskou roli měl zastávat zkušený pracovník, optimálně cíleně za tímto účelem vyškolený. Personalista dle jejich názoru není dostatečně seznámen s prostředím (oddělením), měl by spíše nového zaměstnance seznamovat se zázemím firmy, příp. zajišťovat potřebná školení. Pokud by mentora zastával nadřízený, obávají se, že rizikem by mohl být nedostatek časových kapacit, jeho zaneprázdnění či nahlížení na problémy z jiného úhlu pohledu.

- Jak byste poznal/a, že je adaptační fáze ukončena?

Mezi znaky, které mohou ukazovat na ukončení adaptační fáze respondenti řadí: zaměstnanec je schopen plnit zadané úkoly, vznášet námítky a připomínky vůči stávajícím produktům, navrhnout klientovi řešení, je jistý v oblasti znalostí produktů a klientů, zapojuje se do skupin, úkolů, portfolia služeb, klienti se na něj obracejí, nepotřebuje dohled na pracovních schůzkách.

- Jakým způsobem byste ukončil/a adaptační program?

Jako možné způsoby ukončení adaptačního programu respondenti uváděli: finanční ocenění, zkouška produktových znalostí, osobní rozhovor, přidělení většího počtu klientů, společná schůzka s nadřízeným a mentorem, během níž by došlo ke shrnutí celého adaptačního procesu.

- Na základě jakých kritérií byste určil/a, kdo má absolvovat celý AP?

Názory respondentů se v této oblasti různí. Jeden respondent uvedl, že celý adaptační program by měli absolvovat všichni pracovníci pro zamezení rizika vzniku tzv. „sortování“ (posuzování zdatnosti zaměstnanců na základě počtu absolvovaných částí adaptačního programu). Akceptuje rozdělení podle toho, zda by se jednalo o interního či externího uchazeče. Další respondent uváděl rozlišení na základě přímé žádosti dotčených osob, příp. na základě kombinace hodnocení (nadřízeného i spolupracovníků). Jako další kritérium bylo označeno projevované jednání zaměstnance a rozlišení podle penza jeho zkušeností, se kterými do firmy vstupuje.

ZÁVĚR

Z této výzkumné části jednoznačně vyplynula potřeba vytvořit dva typy adaptačních programů. Jeden z nich bude cílený na osoby, které na pozici KAM přicházejí z externího prostředí; druhý pak bude uzpůsoben potřebám jedinců, kteří vzejdou z prostředí interního. U externích uchazečů se bude adaptační program soustředit zejména na získání potřebných produktových znalostí, orientaci v organizační struktuře, seznámení s firmou a procesy odboru VIP. Naopak u interních uchazečů o pozici KAM bude adaptační program zacílen na oblast rozvoje obchodních/prodejních dovedností, technik navázání a rozvoje vztahu s klienty, profesionalitu vystupování.

Nejednotnost panovala v názorech na délku obou verzí adaptačního programu. Objevují se odpovědi, které ji slučují se zkušební dobou. Současně však také rozmezí od několika týdnů až půl roku. Domníváme se, že při tvorbě adaptačního programu bude vhodné detailněji rozpracovat právě období zkušební doby a navrhnout postupy pro dobu návaznou. Celkově však oblast délky adaptačního programu doporučujeme přizpůsobovat individualitě každého pracovníka – v případě hladkého průběhu lze sled činností urychlit. Opačný případ (pomalejší postup, adaptace na nové podmínky) může být indikátorem pro ukončení pracovního poměru ve zkušební době.

Všeobecná shoda byla sledována také v názorech na význam a roli mentora adaptační fáze, jehož působení na nového zaměstnance označují respondenti jako významné. Nejčastěji by do mentorské roli nominovali zkušeného pracovníka.

Adaptační fázi by respondenti považovali za ukončenou v momentě, kdy je pracovník schopen obstát požadavkům pracovní pozice (viz. příklady v předchozí části). Ukončení adaptační fáze by pak mělo optimálně proběhnout např. osobním pohovorem s nadřízeným.

12.2 STÁVAJÍCÍ ADAPTAČNÍ PROGRAM

Tato část výzkumné práce byla zvolena především za účelem identifikovat a zachovat fungující prvky stávajícího adaptačního programu a pro možnost provést případné racionalizační zásahy s cílem jeho zefektivnění. Informace pro tuto oblast jsou čerpány z metod:

- Kříž hodnocení stávajícího adaptačního programu
- II. fáze rozhovoru se zaměstnanci
- Nestrukturované interview se zaměstnancem ve zkušební době

DESKRIPCE A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT

Při deskripci získaných dat z kombinace kříže a následné II. fáze polostrukturovaného rozhovoru se soustředíme na subjektivní vnímání a názory respondentů na oblast týkající se stávajícího adaptačního programu. Při následné analýze výsledků se budeme věnovat oblastem, ve kterých panuje všeobecný konsensus respondentů, ať v podobě souhlasu a zachování konkrétního prvku adaptačního programu či v podobě jeho odmítnutí. Současně se také částečně zamýšlíme nad možnostmi, které mohou vést k odlišným názorům na jednotlivé komponenty programu.

Jako důležitou oblast vnímají respondenti základní představení organizace a odboru VIP. Veskrze byli spojeni s metodou předávání informací (společná schůzka s ředitelem), přesto by však doporučovali její částečnou změnu. Byť mají možnost na této schůzce klást otázky a zjišťovat potřebné informace, v počátečních fázích styku s organizací neví, na jaké oblasti by se měli zaměřit. Naopak s formou seznámení s odborem VIP jsou všichni spokojeni.

Rozdílnost názorů je patrná v oblasti předávání pracovních pomůcek. Tato rozdílnost může vyplývat ze situačních proměnných (opoždění předání pracovních pomůcek). Otázkou zůstává, nakolik lze tuto oblast v adaptačním programu ošetřit. Toto je úkolem zejména pro pracovníky útvaru ŘLZ, kteří mají s dostatečným časovým

předstihem zajistit potřebné pracovní pomůcky. Faktem však zůstává, že v některých případech je toto prakticky nemožné (např. problémy s dodavatelem produktu).

V oblasti vzdělávání (specializované školení) se vyskytuje shoda v jeho důležitosti, avšak názory se rozcházejí v otázce metody předávání informací. Tento fakt může plynout z odlišných studijních stylů respondentů a jejich potřeb. Možným řešením by byla variabilita forem vzdělávání. Domníváme se však, že ve větších společnostech je tento přístup prakticky nemožný a spíše by komplikoval celý průběh adaptace nových pracovníků. Ošetřit jej však lze důrazem na výběr školitelů, kteří budou schopni bezprostředně reagovat na potřeby účastníků a přizpůsobit jim formu předávání informací.

Oblast delegování úkolů a stanovení cílů pro adaptační období považují jako důležitou, zároveň způsob předávání úkolů a cílů vnímají jako vyhovující. V organizaci se využívá mentorské role, kterou respondenti považují za důležitou. Jako možný problém však vnímají zahlcení mentora.

V oblasti praxe, kterou organizace v adaptačním programu ošetřuje, vnímají respondenti jako největší problém vysokou pracovní vytíženost kolegů, se kterými by měla osoba v adaptační fázi spolupracovat a získávat pracovní zkušenosti. Tuto oblast vnímají respondenti jako důležitou, avšak k uvedenému nedostatku, jako nevyhovující.

Stávající adaptační program obsahuje také exkurze na pobočkách organizace. Tuto oblast vnímají respondenti jako důležitou a metodu jako vyhovující. Proto bude v novém návrhu adaptačního programu zachována.

Studium produktových materiálů vnímají respondenti jako oblast důležitou, avšak nevyhovující. Doporučují tuto sféru ošetřit spíše školením než doposud používaným prostředkem. I když je jim v této oblasti nápomocen mentor, osobě v adaptační fázi, dle jejich názoru, může být nepříjemné neustálé dotazování. Jako nevyhovující tuto oblast vnímají také z důvodu neexistujícího jednotného systému.

Seznámení s procesy doporučuje jeden z respondentů pomocí jejich připomínkování. Toto doporučení vnímáme jako vyhovující, představuje možnost aktivnějšího přístupu na straně nového zaměstnance.

Formu průběžné kontroly cílů adaptační fáze považují za důležitou a vyhovující. Pouze formální testování znalostí vnímají jako méně vhodné.

ZÁVĚR

Při analýze výstupů z kříže a následného dotazování na zanesené oblasti byla získána řada podnětných informací. Domníváme se, že stávající adaptační program je po formální i obsahové stránce kvalitně propracován. Zároveň pomocí získaných informací bude mít organizace možnost provést racionalizační zásahy a využít případných doporučení pro jeho zefektivnění.

Závěrem se neubráníme interpretaci procesu zanášení jednotlivých metod adaptačního programu respondenty do kříže. Časté bylo vynechání dílčích částí či dokonce celků popsaných metod, které jsou uvedeny ve stávajícím adaptačním programu. Toto může být způsobeno přirozeným zapomínáním respondentů nebo zcela přirozeným průběhem a sledem jednotlivých činností, aniž by byly prezentovány jakou součástí adaptačního programu. Zároveň tento fakt lze také interpretovat spíše formálním popisem adaptačního programu, který nemusí všichni noví zaměstnanci nutně absolvovat. Tuto úvahu jsme však neměli možnost si ověřit od představitelů firmy a v budoucím postupu by bylo vhodné se na tuto tematiku více zaměřit.

NESTRUKTUROVANÉ INTERVIEW SE ZAMĚSTNANCEM VE ZKUŠEBNÍ DOBĚ

Přepis rozhovoru je součástí přílohy č. 5. Z rozhovoru se zaměstnancem vyplývá spokojenost s průběhem adaptační fáze. Vyhovuje mu možnost ptát se kolegů a zároveň i určitá míra volnosti, kterou vítá. Zároveň zmiňoval, že osoby zodpovědné za určité oblasti, jsou často velmi zaneprázdněné, proto si podstatné informace dohledává sám – i toto však spíše vítá („...nikdo mě nevodil za ruku.“). K tomu vzápětí dodává, že v určitých oblastech je potřeba mít určitý systém a záleží na individualitě každého jedince. Jemu tento volnější přístup a samostatnost vyhovuje. Pozitivně hodnotí také manažerský styl nadřízeného (delegování a hodnocení úkolů). Úkoly, které jsou na něj v rámci adaptačního období kladeny, hodnotí z hlediska jejich náročnosti jako optimální. Částečně by jej mohlo demotivovat to, že ještě dostatečně nezná okolnosti, dokáže se s tím však vyrovnat a i tento aspekt vnímá pozitivně. Kladně hodnotí rovněž spolupráci s osobou, která mu je mentorem. Oblast účasti školení považuje zaměstnanec za důležitou, přednost však dává spíše práci s klienty.

Domnívá se, že nabídka k absolvování nějakého školení by měla vzejít od nadřízeného. Úroveň přijetí od ostatních kolegů hodnotí také jako optimální. Zaměstnanec uvítal také možnost prohlídky společnosti a jejího zázemí. Jako možné omezení vnímá to, že příchod na nové pracoviště je novou, neznámou situací, která může někdy člověka „brzdit“.

ZÁVĚR

Celkově zaměstnanec hodnotil probíhající adaptaci pozitivně, v zásadě by některé z jeho částí neměnil. Nejvíce vítá samostatnost. Toto může naznačovat na charakteristiky jedince a na jeho preferované způsoby jednání. Domníváme se také, že u této pracovní pozice se určitá míra samostatnosti očekává. Zásadním je pak přístup osoby v manažerské pozici, který je kladně hodnocen.

Veskrze pozitivní hodnocení adaptačního procesu však může být také projevem stylizace pracovníka. S ohledem na pouhé jedno setkání se zaměstnancem (1 hodina) si netroufáme jít cestou dalších interpretací.

Každopádně již v průběhu samotného výzkumu tento zaměstnanec projevil zájem o výstupy z rozhovorů za účelem svého rozvoje. Domníváme se proto, že zmiňovaná proaktivita v rámci rozhovoru může být jeho charakteristickým rysem.

12.3 POSOUZENÍ MÍRY ADAPTOVANOSTI RESPONDENTŮ V ORGANIZACI

K získání dat pro tuto oblast byl využit dotazník ADAPO-I. Sebraná data byla pomocí přiřazení hrubých skóre zpracována kvantitativně, a to zejména pro názornost zastoupení jednotlivých oblastí adaptace pracovníků. Zastoupení hrubých skóre u jednotlivých položek je také podrobeno kvalitativní analýze s následnou částečnou interpretací. Při této interpretaci však nezacházíme příliš do hloubky, protože by se tato mohla jevit příliš spekulativní, nepodložená reálnými fakty.

Indiferentní odpověď nevím, byla při rozboru dotazníků zjištěna pouze u jedné odpovědi, proto ji nepřisuzujeme bodové ohodnocení. Níže uvedený souhrn výstupů využívá označení P001, P002 a P003 pro zaměstnance, kteří jsou v pozici KAM po delší dobu. Označení N001 patří zaměstnanci v adaptačním období.

DESKRIPCE A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT, ZÁVĚRY

Frekvence hrubých skóre u jednotlivých položek je uvedena v příloze č. 6. Jak naznačuje názorné grafické zpracování výstupů dotazníků, u respondentů je srovnatelná míra adaptace na náplň práce, pracovní pozici. Obdobné jsou také výsledky, vztahující se k oblasti sociální adaptace. Větších rozdílů v zastoupení hrubých skóre si lze povšimnout v oblasti adaptace na prostředí a adaptaci na firemní kulturu a politiku organizace.

Detailnější rozbor jednotlivých položek sytících dané oblasti pracovní adaptace – konkrétně v sektoru adaptace na náplň práce, pracovní pozici ukazuje na nejčastější skórování u položek: *„Vím, co se ode mne v práci očekává – znám své pracovní povinnosti, náplň práce.“*, *„Jsem schopen/a plnit své pracovní povinnosti samostatně.“*, *„Znám časové rozvržení své pracovní doby (délka práce i přestávek).“*

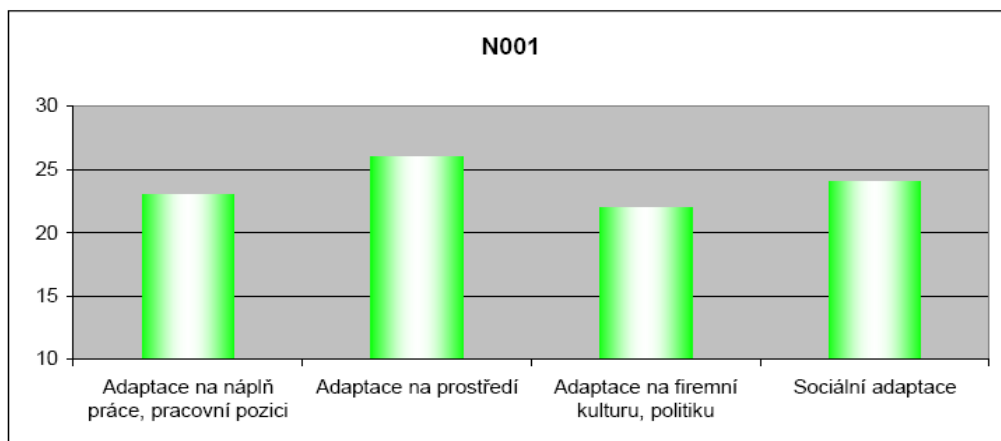
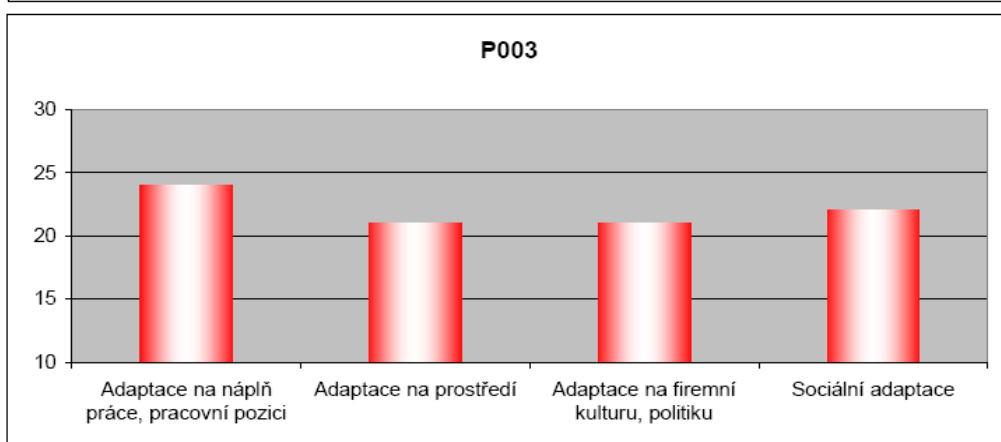
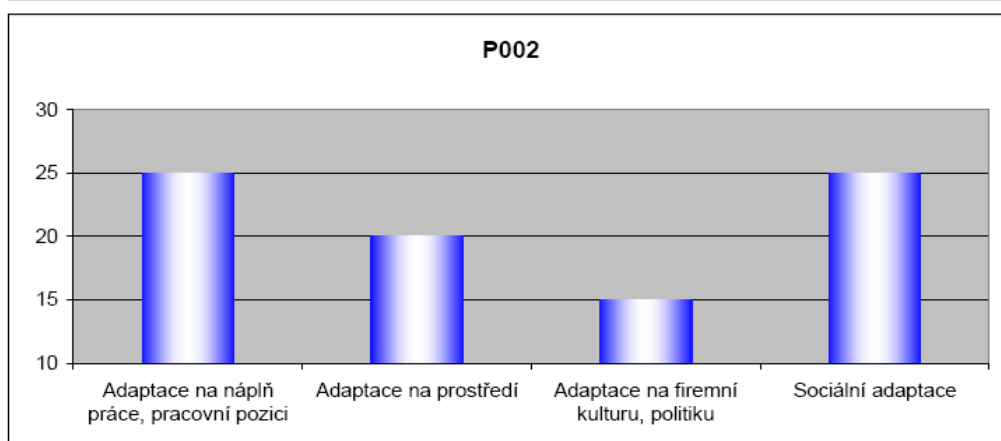
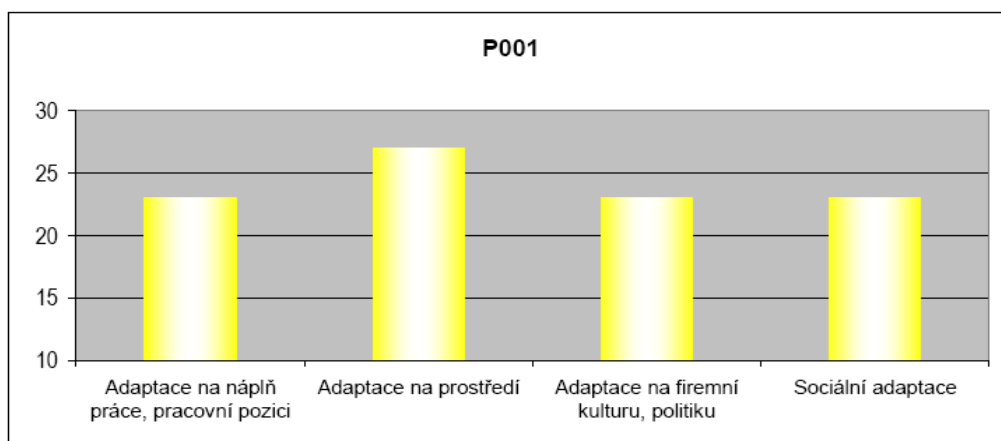
V sektoru sociální adaptace pak všichni respondenti odpověděli „ano“ u položek: *„Svého nadřízeného/nadřízenou respektuji.“*, *„Vím, kdo jsou zákazníci, klienti naší společnosti.“*, *„Vím, co mohu od kterého kolegy/kolegyně očekávat.“*, *„Pokud nemohu nějaký problém vyřešit sám/sama, mám možnost obrátit se o pomoc na některého ze svých kolegů/kolegyn.“* Častější frekvence je také u položek: *„Pracovní*

atmosféra mi vyhovuje, v práci se cítím dobře.“, „*Vím, koho z kolegů/kolegyň mohu o co požádat.*“ a „*Manažerský styl mého nadřízeného – nadřízené mi vyhovuje.*“

V sektoru adaptace na prostředí, kde je větší rozdílnost v míře pracovní adaptace, byly zjištěny největší rozdíly ve frekvenci HS u položek: „*V práci vím, kde co najdu.*“, „*Vím, jak jednat v naléhavých případech (např. úraz, požár ad.).*“ Naopak všichni respondenti odpověděli kladně na položku: „*Pokud dojde k poruše technického zařízení (např. notebook), vím, co si počít.*“

V sektoru adaptace na firemní kulturu, politiku, jsou nejrozdílněji zastoupeny skóry u položek: „*Je mi jasná struktura řízení podniku, schéma společnosti (pozice managementu, jejich kompetence ad.).*“, „*Znám historii firmy.*“, „*Znám postup podávání a vyřizování stížností zaměstnanců.*“

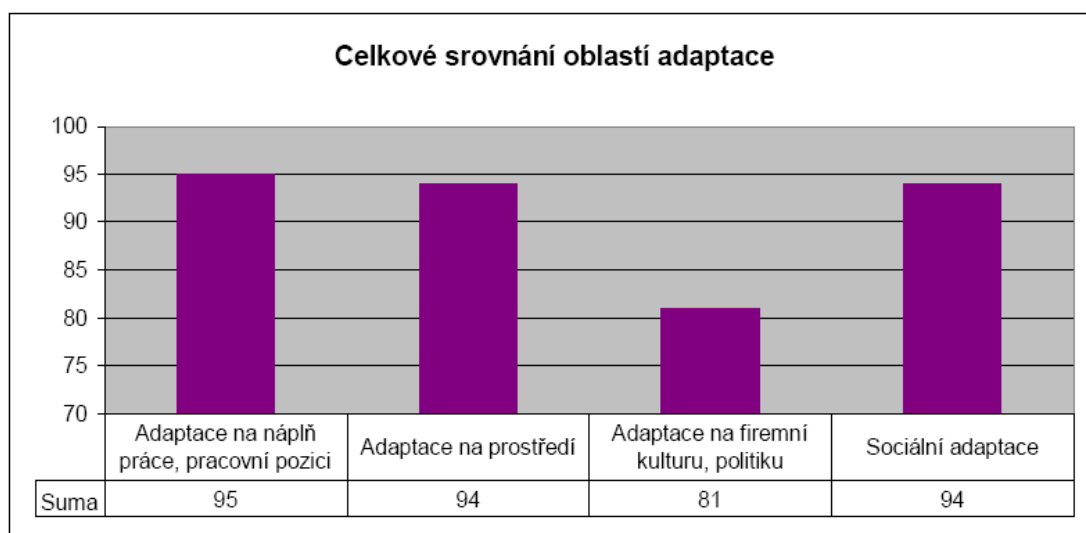
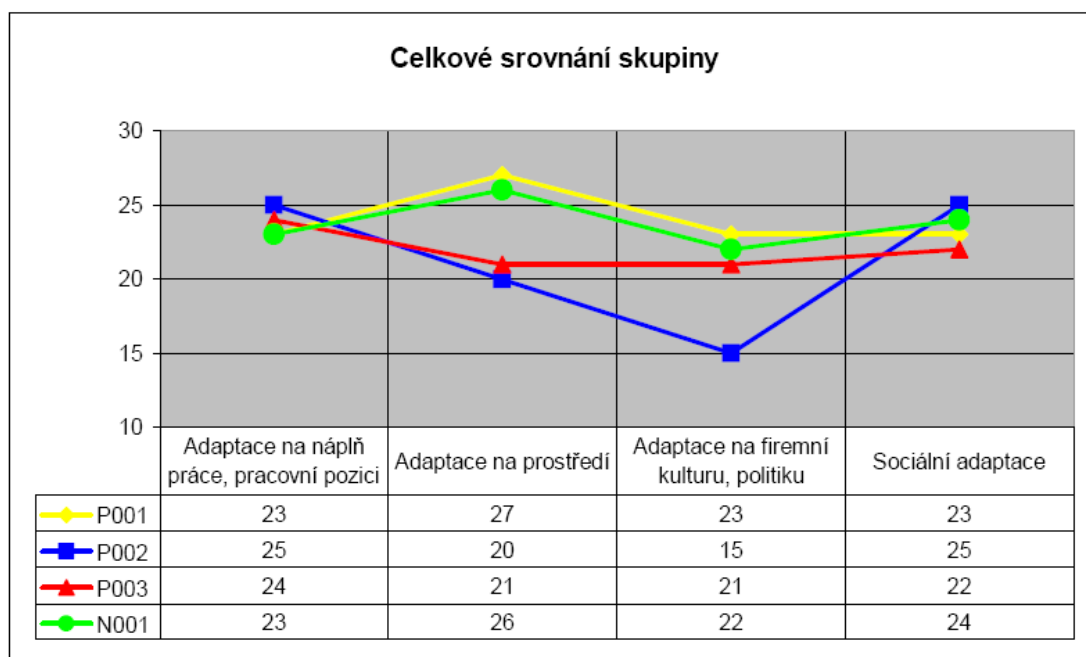
Z deskripce a kvalitativní analýzy zastoupení hrubých skóre jednotlivých položek lze dospět k možné interpretaci vztahující se k manažerskému stylu vedoucího pracovníka a adaptaci na něj (pravděpodobnost spokojenosti zaměstnanců s manažerským stylem vedoucího nebo naopak možnost nadhodnocování dané položky z důvodů povědomí o sdělení konečných výstupů výzkumu přímému nadřízenému). Toto riziko jsme se snažili ošetřit důrazem na anonymitu respondentů. Projevy a působení manažerského stylu nadřízeného lze také dávat do souvislosti s položkami v ostatních sektorech dotazníku (např. v sektoru adaptace na pracovní náplň), které mají návaznost na delegované úkoly a aktivity.



Graf č. 2: Výstupy z dotazníku ADAPO-I

Po deskripci rozložení HS u jednotlivých respondentů jsme přistoupili také ke srovnání celé skupiny. Vzhledem k tomu, že zaměstnanec, který byl v době sběru dat ve zkušební době, dosahoval (a v některých oblastech i převyšoval) hodnoty ostatních kolegů, byl zařazen do celkového srovnání skupiny také. Tento fakt lze interpretovat jako potenciál tohoto jedince k rychlé adaptaci v organizaci nebo také vhodným procesem adaptace. Na druhou stranu však lze tyto výstupy interpretovat stylizací zaměstnance nebo fakt, že pracovníci, kteří aktuálně absolvují adaptační fázi mají přístup k podstatným informacím, které mohou u delší dobu zaměstnaných pracovníků podléhat efektu přirozeného zapomínání.

V konečném srovnání dosahuje skupina nižších skóre v oblasti adaptace na firemní kulturu, politiku. Proto by bylo vhodné se na tuto oblast více soustředit a zapojit do adaptačního programu vhodné metody a aktivity, u kterých se bude vycházet z předpokladu možného ovlivnění právě této oblasti.



Graf č. 3: Celkové srovnání skupiny a oblastí adaptace (výstupy dotazníku ADAPO-I)

12.4 POPIS PRACOVNÍ POZICE KAM

Pro tvorbu popisu pracovní pozice bylo využito informací:

- ze stávajícího popisu pracovní pozice Key Account Manager;
- z kompetenčního profilu pozice KAM, který je využíván při výběru zaměstnanců (Assessment centrum);
- z Integrovaného systému typových pozic (www.istp.cz);
- ze IV. fáze rozhovorů s respondenty

Přepis IV. fáze rozhovorů se zaměstnanci, která sloužila k sběru informací potřebných pro popis pracovní pozice KAM, je součástí přílohy č. 7. Po obsahové analýze získaných informací byl v internetové aplikaci „Integrovaný systém typových pozic“ vytvořen popis pracovního místa pro pozici KAM. Přístupové informace (uživatelské jméno a heslo) k vytvořené aplikaci byly předány zástupcům organizace pro možnost dále využívat vytvořený popis pracovní pozice. V této aplikaci má organizace možnost provádět případné změny (přetvoření kompetencí pracovníků na pozici KAM, obměny pracovních kódů, změny organizační struktury, které v současné době v organizaci probíhají atd.).

Tato pracovní pozice nese určitá specifika, která zohledňujeme právě v konečném návrhu adaptačního programu. Mezi ně patří: často se měnící podmínky a situace (nároky na flexibilitu a schopnost improvizovat), kterým se musí KAM přizpůsobovat a hledat optimální řešení (organizační výkonnost).¹⁶ Vysoké nároky jsou kladeny také na znalost produktů a služeb organizace (orientace, znalosti, paměť). Další oblastí jsou nároky kladené na zaměstnance v podobě obchodních dovedností (vztah s klientem, akviziční činnosti ad.). Přestože prioritou a středem zájmu je péče o klienty VIP, velkou část zabírá administrativní činnost, která se k tomuto vztahuje – proto se od zaměstnanců očekává odpovídající úroveň dovedností a znalostí také v této oblasti (práce na PC, znalost procesů). Přestože pozice je víceméně individuálního charakteru, klade také nároky na týmovou spolupráci (předávání informací, zkušeností – „best practice“). Konečnou verzi popisu pracovní pozice KAM uvádíme na následující straně.

¹⁶ Všichni respondenti udávali, že nemají „běžný pracovní den“, stanovují si však alespoň jednou měsíčně navštívit každého klienta, pevně dané jsou pravidelné frekvence porad týmu.

POPIS PRACOVNÍ POZICE

KEY ACCOUNT MANAGER (KAM)

Identifikace pracovního místa

Kód pracovního místa:	KAM VIP
Název pracovního místa:	Key Account Manager
Organizační zařazení (útvary):	007Obchodní úsek
Režim pracovní doby:	Pružná pracovní doba
Umístění pracoviště:	Sídlo firmy
Odbor	VIP klientela

Charakteristika

Key Account Manager je pracovník s vyšší kvalifikací, který komplexně zajišťuje obchodní činnosti firmy směřující primárně k zajištění potřeb VIP klientely. Plánuje a realizuje prodej služeb a produktů segmentu klíčových zákazníků. Zaměřuje se na dlouhodobé budování a udržování obchodních vztahů, identifikuje obchodní příležitosti, provádí akviziční činnost vhodně zvolenou prodejní taktikou.

Činnosti

Plánování a příprava strategie, která povede k navázání a dlouhodobému udržení vztahu s klíčovými zákazníky. Identifikace vhodné prodejní taktiky, akviziční činnost. Systematické zvažování způsobů a prostředků vedoucích k optimálnímu uspokojení potřeb a požadavků VIP klientely.

Plánování postupů směřujících ke splnění cílů prodeje v nabízeném sortimentu produktů a služeb. Provádění průzkumů a analýz trhu a navrhování obchodních opatření. Řízení rozvoje obchodní sítě, organizace prodeje a rozšiřování služeb.

Komplexní zajišťování obchodních činností organizace, vedení evidence a nezbytné dokumentace klientů, včetně analýzy obchodní činnosti za účelem návrhů postupů vedoucích ke zvýšení efektivity a kvality práce.

Zajišťování obchodní agendy organizace a její koordinace s ostatními úseky činnosti. Komunikace s dalšími relevantními pracovníky a odděleními organizace, které mají návaznost na pracovní činnosti KAM, ale i napříč organizací.

Ve spolupráci s ostatními KAM tvorba a vývoj prodejní strategie pro klíčové zákazníky. Identifikace cílových zákazníků a příležitostí v rámci strategie prodeje.

Zabezpečení uzavírání obchodních smluv s klienty, vyjednávání obchodních podmínek. Při sjednávání smluv spolupracuje s právním oddělením organizace.

Zabezpečování poradenských služeb v oblasti nabízených produktů a služeb. Identifikace a předcházení možných rizik, eliminace konfliktů, řešení stížností a reklamací.

Pracovní prostředky

- Vizitky, kancelářské pomůcky
- Mobilní telefon, pevná linka
- Automobil

Průřezové znalosti a dovednosti

Jazykové znalosti

Angličtina – komunikační úroveň, porozumění psanému textu

Administrativní dovednosti: Využívání počítače pro běžné kancelářské práce (texty, tabulky, elektronická komunikace). Ovládá základní počítačové aplikace MS Office (Word, Excel, PowerPoint), Internet Explorer. Orientuje se také v základních právních úkonech a typech smluv.

Organizace času: Je schopen plánovat a organizovat čas v často proměnlivých podmínkách. Rozlišuje priority, přizpůsobuje se změnám, je flexibilní, schopen improvizovat.

Komunikační dovednosti: Komunikuje jasně a srozumitelně. Jeho komunikační styl je kultivovaný a spisovný, disponuje bohatou slovní zásobou. Je schopen naslouchat, druhým poskytuje dostatek prostoru. Využívá spektrum technik, které rozvíjejí dialog a diskusi. Předává potřebné informace.

Prezentační dovednosti: Dokáže druhé zaujmout. komunikuje přesvědčivě. Volí různé styly prezentace informací, je přesvědčivý. Působí sebejistě, vyrovnaně a stabilně.

Obchodní dovednosti: Dovede navázat kontakt s klientem a budovat s ním vztah. Zaměřuje se na identifikaci a analýzu potřeb klienta. Hledá vhodná řešení, navrhuje alternativy. Obchodní jednání směřuje k uzavření spolupráce. Je schopen logické argumentace, vyjednává s využitím strategie win-win. Vystupuje profesionálně, své jednání přizpůsobuje klientům.

Interpersonální předpoklady: Dokáže se vcítit do druhého a jeho potřeb. Svým přístupem podporuje týmovou práci. Je nekonfliktní, tolerantní, respektuje ostatní. Otevřeně svým kolegům sděluje zkušenosti a tzv. best practice.

Kvalifikační požadavky

Minimální školní vzdělání: Úplné střední vzdělání

Požadované další vzdělání/kurzy: Prodejní dovednosti, kurzy vyjednávání a argumentace, prezentační dovednosti, time management ad.

Odborné znalosti: Pro výkon této pozice jsou obvykle požadovány teoretické znalosti z těchto oblastí: trh, jeho subjekty a chování, základy komerčního práva, smluvně závazkové vztahy, obchodní společnosti, obchodní zákoník, postupy vymáhání pohledávek, ekonomika podnikatelského subjektu obecně a další.

Řidičský průkaz: skupina B

Osobnostní požadavky

U tohoto pracovního místa jsou kladeny velmi vysoké požadavky na paměť (znalost produktů a služeb organizace), schopnost sebekontroly a sebeovládání, rozhodnost a samostatnost, emocionální stabilitu a organizační schopnosti. Vysoké nároky jsou rovněž kladeny na schopnost soustředit se, schopnost chápat a usuzovat, schopnost přizpůsobovat se, odolnost vůči zátěži, komunikační schopnosti a schopnosti spolupráce, schopnost udržovat pracovní tempo a schopnost přesného dodržování postupů.

Kritérium	Nároky		
	střední	vysoké	mimořádné
schopnost soustředit se		x	
paměť			x
představitivost	x		
schopnost chápat a usuzovat		x	
schopnost přizpůsobovat se		x	
schopnost sebekontroly a sebeovládání			x
odolnost vůči zátěži		x	
rozhodnost a samostatnost			x
emocionální stabilita			x

13. NÁVRH ADAPTAČNÍHO PROGRAMU PRO POZICI KAM

Přestože respektujeme individuální odlišnosti nových zaměstnanců, kteří vstupují do organizace a začleňují se do ní, domníváme se, že ucelený, konkrétní pozici uzpůsobený a její specifika zohledňující adaptační program, může být oboustranným přínosem (organizace, zaměstnanec). Naší snahou je nabídnout organizaci návrh uceleného adaptačního programu, resp. dva typy programů zohledňující specifika zaměstnanců a okolnosti příchodu nového zaměstnance na pozici KAM (jeden pro interní zaměstnance, druhý pro zaměstnance přicházející z externího prostředí). Při jeho tvorbě se opíráme o data získaná výzkumnou částí práce. Využíváme také doporučení, ke kterým jsme došli studiem odborné literatury a zahraničních výzkumných studií. Při popisu použitých komponentů adaptačního programu se omezíme na jejich detailnější rozbor pouze u těch z nich, které mohou být méně známé.

Aby byl adaptační program efektivní, musí zohledňovat a dávat odpověď na otázky:

- 1) **CO?** (Jaká činnost, aktivita nového zaměstnance čeká?)
- 2) **KDY?** (V jakém časovém sledu budou dané činnosti, aktivity probíhat?)
- 3) **KDO?** (Které osoby budou mít zodpovědnost za provedení dané činnosti, aktivity?)

Na základě všech dostupných dat, jejich následné deskripci a analýze doporučujeme uvedené dvě formy adaptačních programů (viz. tabulka č. 6, 7 a 8). Tyto programy pro zvýšení přehlednosti nabízíme v grafické, názorné podobě. Jak již výše zmiňujeme, komponenty, které mohou být dle názvu čtenáři méně známe, popisujeme v následujících pasážích práce. Programy využívají barevné rozlišení v závislosti na tom, která osoba bude mít konkrétní činnost na starosti a bude za její průběh odpovídat.

INTERNÍ UCHAZEČ
ČINNOST
Poskytnutí informací o průběhu nástupu a adaptačního procesu
Rozeslání informačního mailu o nástupu nového zaměstnance
Formální uvedení na pracoviště a předání zaměstnance přímému nadřízenému
Úvodní představení odboru VIP, pracovní náplně pozice KAM
Uvedení na pracoviště, přidělení pracovního místa
Představení kolegům
Představení mentora adaptační fáze
Provedení nového zaměstnance pracovištěm, seznámení s obsluhou technického zařízení (tiskárna, kopírka ad.)
Sdělení klíčových informací týkající se chodu a pravidel pracoviště a jeho členů
Stanovení zásad spolupráce mezi mentorem a novým zaměstnancem
Předání pracovních pomůcek, příp. sdělení data a formy jejich předání
Účast na pravidelných poradách týmu, prostor pro dotazy nového zaměstnance
Představení zaměstnance osobám vně pracoviště, se kterými bude přicházet do kontaktu
Stanovení úkolů a cílů po dobu adaptace zaměstnance (včetně příp. rozvojového plánu)
Zajištění informací potřebných pro sestavení rozvojového plánu, potřebných interních školení
Kontaktování přímého nadřízeného zaměstnance za účelem zjištění stavu zařazování zaměstnance
Příprava rozvojového plánu zaměstnance
Absolvování školení zaměřeného na prodejní dovednosti
Získání zpětné vazby na dosavadní průběh adaptace nového zaměstnance
Průběžné seznamování s chodem organizace (frekvence dle domluvy a potřeby zaměstnance)
Prezentace strategie akviziční činnosti
Modelová situace "Sestavení nabídky pro VIP klienta"
Modelová situace "Jednání s VIP klientem"
Modelová situace "Běžný pracovní den"
Účast na reálném jednání mentora, tzv. násled
Sepsání stručné zprávy o klíčových bodech jednání s klientem "Co fungovalo?"
Vedení schůzky s klientem pod supervizí mentora
Poskytnutí zpětné vazby na výkon zaměstnance v průběhu jednání s klientem
1. samostatná schůzka s klientem (následné referování o průběhu)
Ověření stavu o plnění úkolů a cílů pro adaptační fázi
Schůzka s mentorem adaptační fáze, získání zpětné vazby na průběh adaptace nového zaměstnance
Setkání se zaměstnancem a vyhodnocení průběhu jeho adaptace
Stručné informování útvaru RLZ o průběhu adaptace zaměstnance, příp. určení dalšího postupu
Závěrečné zhodnocení průběhu adaptace nového zaměstnance
Ukončení adaptační fáze, příp. stanovení dalšího postupu

EXTERNÍ UCHAZEČ
ČINNOST
Poskytnutí informací o průběhu nástupu a průběhu adaptačního procesu
Předání příručky/manuálu zaměstnance
Rozeslání informačního mailu o nástupu nového zaměstnance
Úvodní představení organizace
Stručné seznámení zaměstnance s pracovním řádem
Předání potřebných dokladů (karta zaměstnance, přístupová hesla do PC aplikací)
Provedení zázemím organizace (umístění jídelny, šatny ad.)
Formální uvedení na pracoviště a předání zaměstnance přímému nadřízenému
Úvodní představení odboru VIP, pracovní náplně pozice KAM
Uvedení na pracoviště, přidělení pracovního místa
Představení kolegům
Představení mentora adaptační fáze
Provedení nového zaměstnance pracovištěm, seznámení s obsluhou technického zařízení (tiskárna, kopírka ad.)
Sdělení klíčových informací týkající se chodu a pravidel pracoviště a jeho členů
Stanovení zásad spolupráce mezi mentorem a novým zaměstnancem
Předání pracovních pomůcek, příp. sdělení data a formy jejich předání
Účast na pravidelných poradách týmu, prostor pro dotazy nového zaměstnance
Absolvování či stanovení termínu BOZP, referenčních zkoušek
Představení zaměstnance osobám vně pracoviště, se kterými bude přicházet do kontaktu
Stanovení úkolů a cílů po dobu adaptace zaměstnance (včetně příp. rozvojového plánu)
Exkurze ("kolečko") na pobočkách organizace mající vztah k náplni práce KAM
Zajištění informací potřebných pro sestavení rozvojového plánu, potřebných interních školení
Kontaktování přímého nadřízeného zaměstnance za účelem zjištění stavu zařazování zaměstnance
Příprava rozvojového plánu zaměstnance
Absolvování produktového školení
Získání zpětné vazby na dosavadní průběh adaptace nového zaměstnance
Průběžné seznamování s chodem organizace (frekvence dle domluvy a potřeby zaměstnance)
Prezentace strategie akviziční činnosti
Modelová situace "Sestavení nabídky pro VIP klienta"
Modelová situace "Jednání s VIP klientem"
Modelová situace "Běžný pracovní den"
Účast na reálném jednání mentora, tzv. násled
Sepsání stručné zprávy o klíčových bodech jednání s klientem "Co fungovalo?"
Vedení schůzky s klientem pod supervizí mentora
Poskytnutí zpětné vazby na výkon zaměstnance v průběhu jednání s klientem
1. samostatná schůzka s klientem (následné referování o průběhu)
Ověření stavu o plnění úkolů a cílů pro adaptační fázi
Schůzka s mentorem adaptační fáze, získání zpětné vazby na průběh adaptace nového zaměstnance
Setkání se zaměstnancem a vyhodnocení průběhu jeho adaptace
Stručné informování útvaru RLZ o průběhu adaptace zaměstnance, příp. určení dalšího postupu
Závěrečné zhodnocení průběhu adaptace nového zaměstnance
Ukončení adaptační fáze, příp. stanovení dalšího postupu

Tabulka č. 6: Činnosti pro externího a interního uchazeče

Vysvětlivky k barevnému rozlišení																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Pracovník útvaru RLZ																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Manažer																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Mentor																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Zaměstnanec																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
ČINNOST																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
číslo	I. měsíc												II. měsíc												III. měsíc																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	1. týden			2. týden			3. týden			4. týden			5. týden			6. týden			7. týden			8. týden			9. týden			10. týden			11. týden			12. týden																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P	Ú	Č	P

Tabulka č. 8: Návrh adaptačního programu pro interní uchazeče

Ze získaných dat vyplývá specifikum pracovní pozice KAM, která slučuje jak vysoké nároky na tzv. „tvrdé“ znalosti (produktová orientace, znalost služeb ad.) a tzv. „měkké“ dovednosti (známé jako „soft skills“). V adaptačním programu jsme se na tuto kombinaci speciálně zaměřili a doporučujeme ji ošetřit pomocí modelových situací, které se v postačující úrovni přibližují reálným pracovním situacím. K tvorbě těchto situací mohou být užitečné reálné zkušenosti ostatních zaměstnanců (kteří je následně mohou provazovat s doporučením postupů, které v dané situaci fungovaly, čili tzv. „best practice“). Jako nejvhodnější strategie při využití této techniky se nám jeví nahrávání modelové situace na videozáznam, který bude následně mentorem či jinou osobou analyzován a novému zaměstnanci bude poskytnuta korektivní zpětná vazba s doporučením na zlepšení.

PŘEHLED DOPORUČENÝCH MODELOVÝCH SITUACÍ

- 1) Modelová situace „Prezentace strategie akviziční činnosti“
- 2) Modelová situace „Můj běžný pracovní den“
- 3) Modelová situace „Jednání se zákazníkem“
- 4) Modelová situace „Sestavení nabídky pro VIP klienta“

Domníváme se, že tyto modely mohou efektivně podpořit adaptační fázi nových zaměstnanců, kteří často nemusí mít osobní zkušenost s podobným typem situací. Jejich zdrojem je zejména fakt, že mohou výraznou měrou přispět k rychlejší a kvalitnější adaptaci pracovníků nastupujících na pozici KAM.

14. DISKUSE

V této kapitole se zaměřujeme na možná omezení výzkumné části práce a navrhujeme také eventuality pro jejich eliminaci, nabízíme také případné cíle dalších výzkumných studií.

Jako jedno z omezení vnímáme to, že výzkumná část byla umožněna autorce pouze s příslibem zachování anonymity organizace. To při zpracování a zejména zveřejnění získaných dat, představovalo nutnost omezit se na informace, které mohou být v práci uvedeny. Při konečném návrhu adaptačního programu jsou však i tyto oblasti ošetřeny. Prioritou práce bylo etické hledisko a žádost organizace proto plně respektujeme a v práci proto neuvádíme žádné informace, na jejichž základě by tato mohla být identifikována.

Pravděpodobně za největší slabinu předložené práce označujeme fakt jednostranně působícího výzkumného plánu, který byl primárně zaměřen na zaměstnance, osoby vykonávající pozici KAM. Ideálně bychom do výzkumné části zařadili také přímého nadřízeného a pracovníky útvaru ŘLZ. Bohužel tato možnost nebyla vzhledem k probíhajícím změnám v organizaci a enormnímu pracovnímu vytížení zmíněných osob možná. Proto jsme se snažili získat maximum dostupných zdrojů, například v podobě stávajících firemních dokumentů (popis pracovního místa, současný adaptační program). Přesto jsme si uvědomujeme, že na tuto oblast by bylo vhodné se v dalších částech výzkumu také zaměřit.

K uvedené problematice se vztahuje také fakt, že výzkum mohl probíhat pouze prostřednictvím jednoho rozhovoru s každým z respondentů. S ohledem k charakteru pracovní pozice KAM nebylo možné provést některé z dalších výzkumných technik, jako například pozorování zaměstnanců v konkrétních pracovních činnostech (tato metoda by byla optimální pro tvorbu popisu pracovního pozice KAM). V rámci možností jsme se tedy snažili maximálně zužitkovat poskytnutý časový rámec rozhovorů a užít v něm kombinaci různých metod.

Riziko zkreslení výstupů mohl ovlivnit fakt, že sběr dat, jejich deskripce, obsahovou analýzu i částečnou interpretaci prováděla pouze jedna osoba (výzkumník, autor práce). Proto mohou být výstupy subjektivně zkresleny. K eliminaci tohoto rizika

se v zásadě vyjadřujeme v teoretické části práce (kapitola č. 7. Doporučení pro tvorbu adaptačního programu). Projektovým řízením a účastí vícero osob při sběru a analýze dat je možné zvýšit objektivitu. Objektivitu by také zvyšovala možnost účastí více osob v podobě výzkumníků, kteří by prováděli prvotní sběr dat (rozhovory se zaměstnanci). Pravdou však zároveň také je, že větší počet výzkumníků by sice zvyšoval objektivitu výsledků, ale s ohledem na počet respondentů by tato výzkumná strategie mohla naopak vést k nejednotnosti sběru a vyhodnocení získaných dat.

Dále se domníváme, že metoda nestrukturovaného rozhovoru se zaměstnancem přináší pouze informace týkající se jedné osoby a nelze ji zobecnit na populaci zaměstnanců KAM u dané organizace. Navíc, fakt provedení pouze jednoho nestrukturovaného rozhovoru nezaručuje anonymitu zaměstnance a to mohlo mít vliv na snížení otevřenosti nebo naopak zvýšení stylizace. Je zcela zřejmé, že pokud je osoba motivována k setrvání v dané pozici a zachování si pracovního zařazení, nebude pravděpodobně příliš kritizovat průběh adaptace. Současně však uznáváme, že dané osobě tato situace může skutečně vyhovovat, její adaptace probíhá bezproblémově (což by mohlo vést k úvaze o efektivním stávajícím adaptačním programu) a vypovídala dle svého nejlepšího vědomí a svědomí. Uvedená rizika je však dobré mít na paměti.

Také zmiňme omezení, která mohou plynout z dalších použitých metod. V dotazníku ADAPO-I jsou hrubé skóry soustředěny ve větší míře spíše v pozitivním označení položek („ano“, „spíše ano“, případně v opačném směru u odlišně polovaných položek). Interpretační pojetí může znít ve smyslu skutečné adaptovanosti respondentů v jednotlivých sektorech dotazníku nebo opět ve snaze působit v tzv. „lepší světlo“. Současně by možným řešením mohlo být rozšíření používané škály s jemnější diskriminací položek.

Zároveň si také klademe otázku směřující k obsahovému přínosu (v kontextu adaptačního programu) získaných informací v průběhu polostrukturovaných rozhovorů. Respondenti často tendovali spíše k hodnocení jejich pracovní situace, než k hodnocení samotného průběhu adaptační fáze a stávajícího adaptačního programu. Přesto se domníváme, že popis těchto okolností a jejich důsledků může mít přímý vliv

právě na nově příchozí zaměstnance. Také proto jsou v konečném návrhu adaptačního programu zohledněny.

Otázkou také zůstává reprezentativnost výzkumného vzorku a přenositelnost informací na danou populaci. Metoda příležitostného výběru byla zvolena jako prvotní sonda do zvolené problematiky. Při deskripci a analýze získaných informací byla částečně sledována teoretická saturace daného tématu. V oblastech, ve kterých se objevovala roztržitost názorů respondentů na určité oblasti může být tato okolnost interpretována intraindividuální variabilitou jedinců. Přesto bychom doporučovali při podobném typu situací pracovat s celou skupinou zaměstnanců (např. v podobě jednoduchého dotazníku). Zajímavé by také bylo porovnání např. s jinou pracovní skupinou v rámci organizace samé nebo porovnání s další skupinou KAM u organizace jiné a následným studiem dat sledovat shodné či odlišné struktury, charakteristiky a zjišťovat jejich zákonitosti a možné příčiny.

ZÁVĚR

Přes důležitost adaptačních programů vládne u odborníků jistá míra skepse, kterou vystihují slova Drbohlavové (1996): *„V období trvalého časového stresu a spěchu a při poznání převažující úrovně personálního managementu v současných velkých podnicích by bylo nepřipustnou naivitou očekávat, že nový zaměstnanec bude laskán, hýčkán a pěstěn, postupně vpravován do života firmy, pod odborným vedením postupně seznamován s pracovní problematikou a vnitropodnikovým klimatem, kaskádovitě úkolován a pravidelně hodnocen, kontrolován, povzbuzován a chválen s tím, že celý tento proces bude ukončen v závěru zkušební doby osobním pohovorem s vedoucím, kdy po vzájemné konfrontaci názorů i pocitů bude oboustranně prohlouben pracovní i osobní vztah, zpracováno první komplexní hodnocení, formulovány další etapy odborného růstu a rámcově vymezeny další profesní kariéra.“* (Drbohlavová, 1996, s. 22-23)

Pokud však podpoříme argumentaci pro tvorbu kvalitního adaptačního programu, jenž směřuje ke stabilizaci přijatých zaměstnanců, značnými úsporami v nákladových položkách, které jsou spojeny se zvýšenou mírou fluktuace nebo opakovaným nábořem nových zaměstnanců, lze si představit zvýšení přístupnosti managementu firmy pro jeho vytvoření a včlenění do systému řízení lidských zdrojů. Příkladem takových úspor může být výše vynaložených finančních prostředků na orientaci a rozvoj zaměstnance, kterou Cadwell (1988, in: Galt, 2000) stanovuje v rozmezí \$5.000 a \$30.000 v závislosti na pracovním zařazení.

Primárním cílem tvorby adaptačních programů je uspokojení potřeb organizace na straně jedné a zaměstnance na straně druhé. Organizace vyžadují růst produktivity a kvality poskytovaných služeb či produktů, což je činí životaschopnými – k tomu jim může dopomoci právě vhodně sestavený adaptační program, který umožní dosahování požadovaných úrovní výsledků, jež mohou být srovnatelné se zkušenými, adaptovanými a stabilizovanými zaměstnanci. Na druhé straně, avšak ne v opozitu, máme zaměstnance, jehož cílem je uspokojení potřeb a požadavků, které se odrážejí zejména v jeho spokojenosti se zaměstnavatelem i samotnou prací.

Při tvorbě adaptačních programů je třeba vycházet z reálného prostředí, zohlednit v něm zmíněné potřeby obou zmíněných stran. Součástí této práce musí být

také průběžné ověřování jejich úspěšnosti a flexibilní přizpůsobování se novým, původně nevyužitým, požadavkům či nárokům.

Proces tvorby adaptačního programu je systematickou dlouhodobou prací, který klade enormní nároky na osoby, kterým je tento úkol delegován. Předpokládá odbornou erudici, soustavný sběr potřebných informací a nepochybně také kompetence v oblasti vyjednávání a řízení aktivit zainteresovaných osob.

Nezapomínejme také na ověřování úspěšnosti adaptačního programu; tu lze sledovat a vyhodnocovat teprve s časovým odstupem, v dlouhodobém horizontu. Bezprostředně se však může projevit v procentuálním zastoupení odchodu nových pracovníků, obecné míře spokojenosti, výkonnosti, produktivitě či nemocnosti a absentérství. Hlavním ukazatelem úspěšnosti implementovaného řízeného adaptačního procesu v průběhu adaptace pracovníků může být zhodnocení úrovně jejich výkonu po 3, 6 a 12 měsících. Zařadit účastníky adaptačního procesu do jeho hodnocení je vhodné až ex-post, čili až po jeho absolvování – v samotném průběhu totiž může být pracovník příliš ovlivněn jeho pozitivními či naopak negativními stránkami. Časový odstup zvyšuje jeho objektivitu.

Po ukončení adaptační fáze je tedy vhodné zajistit příslušnými metodami její evaluaci. Kritéria mohou být např. hledisko výkonnosti nového zaměstnance, jeho zpětná vazba na vzájemnou spolupráci nebo komplexní 360° zpětná vazba na mentora a jeho kompetence vztahující se k této roli. Výčet kritérií úspěšnosti adaptačního programu zcela jistě není úplný a pro ucelenost dané problematiky se jeví vhodným tématem dalšího studia.

Adaptační programy v sobě snoubí přínosy pro organizaci, nové i stávající zaměstnance – tato symbióza se pak následně automaticky projeví i v externí podobě ve formě přílivu klientů a růstu obrátu firmy. Nechceme tvrdit, že se jedná o všemocný nástroj, ale domníváme se, že v praxi může útvaru ŘLZ i celé firmě eliminovat rizika zmíněná v této práci.

III. PŘÍLOHY

Činnost		Odpovědnost		Termín	Kontrola
Příprava pracovního místa (notebook, instalace softwaru, auto ...)		HR oddělení		cca 1-2 týdny před nástupem nového zaměstnance	
Seznámení nového pracovníka s organizační strukturou		HR oddělení		cca 1-2 týdny před nástupem či nejpozději v den nástupu	
Seznámení nového pracovníka s pracovním řádem		HR oddělení		cca 1-2 týdny před nástupem či nejpozději v den nástupu	
Předání příručky zaměstnance		HR oddělení		cca 1-2 týdny před nástupem či nejpozději v den nástupu	
Základní představení organizace		HR oddělení		cca 1-2 týdny před nástupem či nejpozději v den nástupu	
Nahlášení stravování		HR oddělení		cca 1 týden před nástupem nového pracovníka	
Zařazení nového pracovníka do intranetu		HR oddělení/IT		cca 1 týden před nástupem nového pracovníka	
Info pracovníkům o nástupu nového zaměstnance (email)		HR oddělení/IT		cca 2-3 dny před nástupem	
Administrativní úkony (složka zaměstnance)					
Vstupní školení		HR oddělení		první den	
Předání pracovních pomůcek		HR oddělení/přp. manager/mentor		první den	
Předání čipové karty, klíčů		HR oddělení		první den	
Vyřízení vizitek, jmenovek		HR oddělení/správa budov		první den	
Školení BOZP/PO		HR oddělení		první den připravené k užití	
Detailní seznámení s náleží práce		HR oddělení/manager		první den/přp. určení termínu	
Představení kolegům		optimálně manager/HR oddělení		první den	
Určení mentora		manager		první den	
Kolečko (prostředí firmy)		mentor		první den	
Zařazení nového pracovníka do funkční struktury		HR oddělení		první týden	
Přihláška k sociálnímu zabezpečení a zdravotnímu pojištění		HR oddělení		první týden	
Sestavení plánu školení		HR oddělení/manager		první týden	
Stanovení SMART cílů		manager/mentor		první týden	
Ověření cílů a rozvoje v AP		manager		cca 5 týden + 9 týden	
Poskytování zpětné vazby zaměstnanci/hodnotící rozhovor		mentor/manager		příběžně - stanoveno dle dohody a potřeb firmy	
Poskytování zpětné vazby o průběhu adaptace		mentor		na základě dohody	
Formální setkání s managem		HR oddělení		2 - 3x v průběhu AP	
Rozhovor nad dalším postupem		manager/mentor/HR oddělení		cca 1-2 týdny před ukončením zkušební doby	
Nastavení kariérního rozvoje		manager/HR oddělení		konec AP	

Pozn. Uvedený příklad je pouze ilustrativní; konečnou podobu AP je třeba přizpůsobit dané organizaci.

ROZHOVOR SE ZAMĚSTNANCI (KAM)

Na začátku rozhovoru sdělíme respondentům tyto informace:

- V následujícím rozhovoru se budeme věnovat oblastem, které se týkají adaptačních programů (dále AP).
- Obecným cílem AP je umožnit nově příchozím zaměstnancům co nejrychlejší a nejefektivnější nástup pracovního výkonu, který je srovnatelný s výkonem již adaptovaných pracovníků.
- Budeme se Vás ptát na Vaše názory, nápady a postřehy. Vnímáme Vás jako experty, kteří mohou poskytnout vhodná doporučení pro sestavení AP pro pozici KAM.
- Náš rozhovor bude trvat cca 1h - 1,5h. Během této doby Vám položíme sérii otázek.
- V závěru rozhovoru Vás požádáme o vyplnění dotazníku ADAPO-I.
- V průběhu rozhovoru se budeme držet připravené struktury rozhovoru a budeme si dělat poznámky.
- Data z rozhovoru budou zpracována a uchována v anonymní podobě, prosíme Vás o co největší otevřenost.

Datum:

Kód respondenta:

I. Fáze

Myslíte si, že by měl být AP přizpůsoben tomu, zda na pozici KAM přechází zaměstnanec v rámci společnosti nebo zda se jedná o externího uchazeče?

☐ ano x ☐ ne

Pokud respondent odpoví kladně → věnujeme se u otázek rozdělení na externí/interní uchazeče.

Pokud respondent odpoví záporně → věnujeme se AP obecně.

Co by měl AP pro pozici KAM obsahovat?

AP pro externí uchazeče:

AP pro interní uchazeče:

Na jaké oblasti byste se soustředil/a ve větší míře?

AP pro externí uchazeče:

AP pro interní uchazeče:

V jakém sledu by měly jednotlivé kroky probíhat?

AP pro externí uchazeče:

AP pro interní uchazeče:

Jak by měl být AP pro pozici KAM dlouhý? Proč?

AP pro externí uchazeče:

AP pro interní uchazeče:

Jaký je Váš názor na pozici mentora a jeho význam v procesu adaptace pracovníků?

Jaké aktivity byste od mentora očekával/a?

Myslíte si, že lze tuto pozici nahradit jiným způsobem? Pokud ano, jakým?

Kdo by měl být nositelem této role?

zkušený

pracovník/ nadřízený/ personalista/ jiné.....

Proč?

Jak byste poznal/a, že je adaptační fáze ukončena?

Jakým způsobem byste ukončil/a adaptační program?

Na základě jakých kritérií byste určil/a, kdo má absolvovat celý AP?

Prostor pro doplňující informace:

II.Fáze

Předložíme respondentovi metodu „Mřížka efektivity stávajícího AP“. Požádáme jej/ji o zhodnocení a zapsání oblastí, které v rámci svého adaptačního období absolvoval/a. Poté, co bude mít práci hotovou, přejdeme k doplňujícím otázkám, které se týkají stávajícího AP.

Které oblasti byste ve stávajícím AP ponechal/a?

Které jsou naopak nadbytečné?

Jaké navrhuje změny? (Co v současném AP chybí?)

Prostor pro poznámky k jednotlivým oblastem, které respondent zanese do „Mřížky efektivity stávajícího AP“.

III. Fáze

- Přejdeme k využití dotazníku ADAPO-I. Ponecháme respondentům dostatek času pro přečtení instrukcí, poté si ověříme jejich pochopení. Případné dotazy zodpovíme a následně vyzveme k vyplnění dotazníku.
- V případě, že rozhovor povedeme s osobou, která bude nadřízeným nominována pro sběr informací k analýze práce, pokračujeme další částí rozhovoru („IV. Fáze“).

IV. Fáze

Jaké jsou Vaše klíčové/prioritní činnosti?	Kolik Vám tyto činnosti zaberou času? (procentuální rozdělení)
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•

Popište svůj běžný pracovní den:

Popište svůj běžný pracovní týden:

Popište svůj běžný pracovní měsíc:

Jaké jsou nejvhodnější postupy/strategie/principy, které vedou ke splnění náročných úkolů?

Uveďte soubor potřebných dovedností KAM:

Jaké by měl mít KAM potřebné osobnostní předpoklady? (vlastnosti, charakteristiky osobnosti)

Co odlišuje úspěšné KAM od méně úspěšných? (kritéria úspěšnosti)

Jaké nároky na týmovou spolupráci jsou spojeny s pozicí KAM?

Definujte nároky na spolupráci vně pracovní skupiny KAM.

Jaké jsou nejčastější zdroje střetů/konfliktů?

Jaké jsou nejvhodnější postupy k jejich vyřešení, příp. předcházení?

V. Fáze

Ukončení rozhovoru

- Poděkování za spolupráci.
- Stručné popsání následujících kroků: *„Data, která jsme v průběhu rozhovoru získaly, budeme zpracovávat anonymně. Budou sloužit k optimalizaci, sestavení AP pro nově příchozí zaměstnance na pozici KAM.“*
- Vyzveme respondenta, zda má ještě nějaké otázky, ponecháme mu/jí dostatek prostoru.
- Ukončení rozhovoru a rozloučení s respondentem.

ADAPO-I		Kód:			
		Datum:			
<p><i>Nejdříve Vás prosíme o vyplnění základních údajů o sobě:</i></p>					
Pohlaví:	Věk:	Povolání:			
	Dosažené vzdělání:				
Délka trvání Vašeho současného zaměstnání (měsíce/roky):		Celková doba trvání pracovního procesu:			
<p>Instrukce k vyplnění dotazníku: Tento dotazník obsahuje řadu výroků, týkajících se pracovního života. Přečtěte si, prosím, každý výrok a uveďte nakolik odpovídá Vaší pracovní situaci. Dotazník sice není časově limitován, ale při jeho vyplňování se vyhněte nadměrnému uvažování. Jako nejpřesnější se ukazují první odpovědi, které Vás napadnou. Výroky označujte postupně v pořadí, v jakém jsou uvedeny, nepřeskakujte je a nevynechejte žádný z uvedených výroků. Při váhání se přikloňte k vyjádření, které je Vám nejbližší a nejlépe vystihuje Váš názor či hodnocení. K již zodpovězeným otázkám se pokud možno neuracejte a neopravujte je. Svou odpověď označte křížkem (malé či velké písmeno "x", "X") v dané kolonce na škále s krajními hodnotami ANO - NE. Variantu NEVÍM volte jen v krajních případech. Dotazník je anonymní a výstupy budou využity k optimalizaci adaptačních programů.</p>					
Vzor vyplnění dotazníku:					
	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
1. Náplň mé práce mi je jasná.	ANO	X	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
2. S kolegy/kolegyněmi na pracovišti si rozumím.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	X	NEVÍM
<p>Neexistují dobré nebo špatné odpovědi, zajímá nás pouze Váš osobní názor a pocity.</p> <p>V levém dolním rohu naleznete listu "ADAPO-I". Po kliknutí na tuto listu budete mít přístup k dotazníku. Děkujeme Vám za spolupráci.</p>					

ADAPO-I

		SPÍŠE				
		ANO	ANO	NE	NE	NEVÍM
1.	Náplň mé práce mi je jasná.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
2.	S kolegy/kolegyněmi na pracovišti si rozumím.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
3.	Vím, jakých postupů mohu využít, abych dosáhl/a stanovených úkolů.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
4.	Firemní hodnoty jsou mi blízké, uznávám je.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
5.	Vím, co se ode mne v práci očekává - znám své pracovní povinnosti, náplň práce.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
6.	Pracovní atmosféra mi vyhovuje, v práci se cítím dobře.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
7.	V práci vím, kde co najdu.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
8.	Je mi jasná struktura řízení podniku, schéma společnosti (pozice managementu, jejich kompetence ad.).	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
9.	Dělám stále méně chyb.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
10.	Rád/a se setkávám se svými kolegy/kolegyněmi i nad rámec pracovních povinností.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
11.	Vím, kde a jak získat informace, které pro svoji práci potřebuji.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
12.	Znám systém a možnosti odborného růstu, vzdělávání ve firmě.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
13.	Ještě potřebuji doplnit některé znalosti, abych mohl/a pracovat optimálně.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
14.	Svého nadřízeného/svou nadřízenou respektuji.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
15.	Pokud dojde k poruše technického zařízení (např. notebook), vím, co si počít.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
16.	Vím, jakých zaměstnaneckých výhod mohu využívat (např. benefity, bonusy, kafeterie, apod.).	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
17.	Jsem schopen/a plnit své pracovní povinnosti samostatně.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
18.	Vím, kdo jsou zákazníci, klienti naší společnosti.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
19.	Prostředí, ve kterém se v práci zdržuji, mi vyhovuje.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
20.	Vážím si toho, že jsem zaměstnancem firmy.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
21.	Je mi jasný vztah a návaznost mé práce na práci mých kolegů/kolegyně.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
22.	Vím, co mohu od kterého kolegy/kolegyně očekávat.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
23.	Je mi jasné, jak ovládat technické prostředky na pracovišti (např. kopírka, fax, notebook apod.).	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
24.	Znám historii firmy.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
25.	Vím, jak si organizovat svoji práci.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
26.	Uvítal/a bych větší podporu a ochotu pomoci od ostatních kolegů/kolegyně..	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
27.	Vím, jak jednat v naléhavých případech (např. úraz, požár ad.).	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
28.	Znám firemní zásady a pravidla; vím, co se ve firmě „sluší“.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
29.	Znám časové rozvržení své pracovní doby (délka práce i přestávek).	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
30.	Vím, koho z kolegů/kolegyně mohu o co požádat.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
31.	Na pracovišti se mohu plně soustředit na svou práci.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
32.	Možnosti sebeuplatnění jsou ve firmě na optimální úrovni.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
33.	Zvládl/a bych i náročnější pracovní úkoly.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
34.	Pokud nemohu nějaký problém vyřešit sám/sama, mám možnost obrátit se o pomoc na některého ze svých kolegů/kolegyně.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
35.	Vím, kde se nacházejí různá oddělení či pobočky naší firmy.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
36.	Vím, jaké jsou cíle organizace.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
37.	Vím, za co jsem zodpovědný/á.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
38.	Manažerský styl mého nadřízeného - nadřízené mi vyhovuje.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
39.	Vím, kde zastihnu své kolegy/kolegyně (v rámci jejich pracovních povinností).	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
40.	Znám postup podávání a vyřizování stížností zaměstnanců.	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM

Děkujeme Vám za čas, který jste věnovali vyplnění dotazníku!

Myslíte si, že by měl být AP přizpůsoben tomu, zda na pozici KAM přechází zaměstnanec v rámci společnosti nebo zda se jedná o externího uchazeče?

- Ano, program by měl mít více úrovní, první úroveň by se měla týkat firmy jako takové a jejího poznání, druhá úroveň by pak se měla vztahovat speciálně už ke konkrétní pozici.

- Určitě, hm. Tam právě součástí toho adaptačního procesu by mělo být to, co tady není a to je prostě 100% o tom chodu, jak to tady chodí. Když jsem sem přišel, tak jsem si nedovedl představit, co se (...). A bez toho je to jako těžký třeba klientovi něco vysvětlovat. A to je taková hodně důležitá část pro lidi, kteří přijdou zvěncí, aby pochopili, co kdo může nebo má, jaký jsou možnosti a co kdo má na starosti, tak třeba i tu organizační strukturu probrat, aby věděli, ale samozřejmě u těch stávajících KAMů to není takový problém to podchytit, protože to mají nějakým způsobem zažitý a jenom si to přeměňují. Kdežto mně se to pořád jenom mění, takže to si myslím, že je potřeba sdělit, že někoho to zajímat nebude, kdežto pro ty nové bych to nadřadil, protože potom v té činnosti samotné je to to nejdůležitější, protože tady opravdu většinu času člověk stráví tím, že hledá, pátrá, neví kam hrábnout, neví jak zjistit a tak dále. Takže všechno se to odvíjí tady od toho, to je asi nejsložitější věc. Taky zapracovat tady na tom, pokud to nezná, že jo.

- Určitě rozdělit, zatím to teda moc nefunguje, protože problematika služeb firmy je velice rozsáhlá a když ten člověk přijde a nezná to, tak minimálně půl roku trvá, než do té problematiky služeb pronikne. Oni existují nějaké kurzy, teď v rámci těch změn možná nefungují, ale existovaly kurzy, který vás seznámí s tou problematikou, ale KAMové na ně nechodí, to bylo pro (...). Také vztahy versus zákazník, takže to tady vlastně teď probíhá tak, že ten člověk, který má nového KAMa na starosti, tak ho s tím musí seznámit. Nejde na to školení, který by se dalo použít nejen pro ty pracovníky (...). Stačil by ten základní kurz, on má více úrovní, ale ten základní kurz by stačil. Takže ten, který nastoupí a je ve zkušební době, tak by, podle mne, měl mít možnost to absolvovat. Pak se dělají zkoušky, nemusí projít vším. Ten základní kurz je na 14 dní, je tam výslovně daná struktura a pak je zhruba za nějakou dobu ten test, dostanou materiály ty pracovníci, kde jsou ty zásadní věci. Většinou tam jsou do týdne do 14 dnů po nástupu na místo. A to by měli absolvovat i ty KAMové.

Co by měl AP pro pozici KAM obsahovat?

AP pro externí uchazeče:

- Určitě specifiky firmy, to znamená ty služby, produkty, jak to všechno funguje, klidně si i odsloužit měsíc v tom provozu, ať člověk získá náhled na to fungování, aby se ten člověk s tím seznámil, to je to, co potom spouště chybí, mně by to určitě chybělo. Já jsem se tím sice už seznámil blíž, ale trvá to hrozně dlouho, než se tím člověk prokousá. Mělo by to tak být všude, projít si tou první linií.

- Určitě to by to mělo být 100% o chodu, co se s těmi produkty a službami děje, možná nějakou ucelenou metodiku, protože to tady není. A buď si to skládáte z různých

AP pro interní uchazeče:

- Když už to budu teda přímo vztahovat k pozici KAMa, tak právě ty obchodní dovednosti, jak vést rozhovory, jak vést obchodní jednání. Tohle třeba právě umí ty externí lidi, kteří přicházejí na tuhle pozici jako obchodníci, ale naopak zase nemají zázemí té firmy, což ty interní už mají, ale zase jim chybí tohleto.

- No, myslím si, že by bylo potřeba trošičku programy na nějaký obchodní jednání a možná i psychologický. Psychologický programy. I u těch externistů klidně, ale u nich je předpoklad, že už něčím prošli. (...) Myslím si, že psychologie je prostě základ

informací od různých lidí, což vede k tomu, že jste postupně spíše zmatený. Každý to totiž vykládá trošičku jinak, je tu spousta nových pojmů, který si musíte nějak zafixovat. Navíc ještě nejsou úplně jednotný, takže jsem si vlastně potom vedl v počítači excelovský soubor, kterej má spousty informací, abych jim vůbec ze začátku rozuměl. Tohle bylo docela těžký na začátku. S tou praxí se to potom ustaluje a chápete to, ale tady se třeba používá i spousta zkratk, tak tohle určitě.

- Myslím si, že i třeba taková obrázková část, která chybí mimochodem i klientům, kde by byly ty jednotlivé příklady, jak ty produkty vypadají, protože jsou různé modulace a často třeba i VIP klient to neví a to si myslím, že jsou hodně důležitá informace, protože pak i ten KAM to vyřizuje a když to nikdy neviděl, tak zřejmě... Určitě by to chtělo nějakou ucelenou informaci. Ne jenom to, co je na internetu. To nestačí, když to máte vysvětlovat dál, tak to nestačí. Třeba (...). Takže pro ty externí bych začal tímhle základem, protože to můžou být lidi, který to prostě neznají (...). Pro ty, co tu pracují, tak jim to přijde naprosto nepochopitelný, ale pro externisty určitě ne. Měla by existovat i pro tu další práci, nejen pro to zaškolení, nějaký ucelený systém informací, ono to potom na to navazuje. To tady neexistuje, nějaký ucelený systém informací. A nějakou informaci musíte hledat pokaždý někde jinde, kolikrát i dost nelogicky. Takže určitě by to chtělo nějaký ucelený systém informací, z kterého pak můžou čerpat všechny oddělení a budou synchronní a aktualizovaní odpovědnými osobami. Včetně těch náhledů a fotek, jak to má vše vypadat. Vizuál je o něčem jiném. Týká se to třeba i smluv, tady je to tak, že co produkt, to jiná smlouva, takže potom, když dohledáváte smlouvu, tak (...) a každý vám řekne něco jiného, tak i to zabere strašně moc času. A to by mohlo být využitý nejenom pro ten adaptační proces. Pak taky vysvětlení organizační struktury, nelze to zjistit, jak vyhledávat podle pozic určitý osoby.

obchodu, takže určitě tohlencto. Tady možná je i problém v tom, že tady ty lidi už jsou často takový, jakože tady to nejde, tohle je komplikovaný a tohle je problém, takže možná i takový to vzbuzení pozitivní motivace, motivujícím programem na osvěžení toho, že to jde. Takže spíš takový, pak už se to jako láme a pro tu práci je hodně důležitý to, aby ten člověk byl hodně otevřený a aby se taky tady od toho dokázal odpoutat. Takže určitě nějaká, já teda ani nedokážu moc říct, na jaký úrovni. Ale třeba úplně od nějakých základů, jak třeba odhadnout člověka, což je v tom jednání důležitý a k tomu se člověk normálně nedostane, až k tomu jak vést správně rozhovor a no, to jsou asi takový ty základní věci pro ten obchod, ale třeba i to vlastně, jak motivovat sám sebe, jak si to všechno upravit a tak dál. Protože ty externisti mají tohle všechno už zmáklý, takže pro ty interní hlavně teda tohlencto. Tak nějak je vidět, jak běžně jednají s těma klienty a pak je to i z nich cítit, že jsou tam nějaký zábrany. Spíš jako uvědomit si vážnost té pozice.

- Tam asi záleží na tom, jestli ten člověk už dělal v obchodě nebo ne, tak bych to rozdělil, protože jestliže přišel z provozu, tak by měl projít nějakým školením na obchodní dovednosti a podobné věci, pokud už je to obchodník, který už pracoval, tak bude stačit, když bude pracovat s tím přiděleným KAMem, který mu bude vysvětlovat všechny to okolnosti problematiky. A vždycky má tedy přiděleného KAMa, který ho zasvěcuje do té práce.

- Aby prošel a aspoň se podíval do zázemí firmy, aby si dokázal tohle představit i při práci se zákazníkem. Ono to tak většinou probíhá, že je tam třeba vezmeme, když je nějaké jednání, ale myslím si, že by to tak mělo být vždycky. Pro tu představu je to hodně důležitý.

- Vždycky je jim přiřazen nějaký člověk, který to tady prostě zná, zná to prostředí a podobně. Učí se tedy za pochodu, to funguje. Oni se prostě neorientují v těch předpisech, neví, kam dojít, za kým dojít a je to pro ně těžké.

Na jaké oblasti byste se soustředil/a ve větší míře?

AP pro externí uchazeče:

AP pro interní uchazeče:

Dotaz v průběhu vynechán – informace zmíněny v předcházejících částech.

V jakém sledu by měly jednotlivé kroky probíhat?

AP pro externí uchazeče:

- Seznámení se s firmou, s provozem, se zázemím a následně s fungováním na daném pracovišti, na které člověk nastupuje. Jako třeba, že když člověk nastoupí, tak třeba ten první měsíc být na tom oddělení s těmi kolegy, zjistit, jak to tam funguje. Následně průprava ve firmě, v tom zázemí, čili jak to tam funguje, aby se člověk už rozkoukal a potom teda už práce s těmi klienty, samozřejmě pod dohledem někoho z kolegů, mít už vlastní firmy a tak dál.

- Tak u těch externích by určitě měli začít tím základním povědomím o těch produktech a službách a organizační struktury, seznámit se s tím chodem a aby to bylo všechno v jedné fázi a trošičku víc ucelenější než tak, jak to tady teď je. I když tady se taky nevylučuje, že nějaké to obchodní jednání a školení to může běžet současně. Tam asi to pořadí není až tak úplně směrodatný.

- Nastoupí na oddělení, seznámí se s kolegy a tak dále a s tím, co by měl vykonávat a pak zhruba za týden/14 dní bych dal ho na ten kurz. (...)

AP pro interní uchazeče:

- Tak tam v podstatě je to stejné, akorát by byla vynechána ta část, kde by se seznámili s tím provozem. I když ono je to vlastně, jako interní pracovník a vlastně záleží také na tom, z jakého oddělení ten člověk přišel. Podle mého názoru by to stálo za to i to opakovat, třeba jednou za rok, za dva roky, že by prostě každý zaměstnanec té firmy měl za povinnost opravdu si tím projít, prostě se snížit a jít tam a projít si některé věci.

- Taktéž, tak u nich nemám až tak dobrou představu, takže ani nevím, co všechno mají podstoupit, samozřejmě tu znalost klientů a to všechno, co jsem uvedl. Potom individuální podle toho, kdo má co na starosti, takže si úplně neumím představit, co všechno mají projít.

- U těch by to asi bylo podobné, jen by nešli na ten kurz. Ty kteří už dělali v obchodě, tak tam těch otázek je daleko méně, spíš jde o to, jestli ta smlouva je v pohodě. Takže se zaměřit spíše na ty organizační věci, protože to už zná, zná i ty produkty, takže se spíš seznamuje s tou firmou, kterou dostane na starosti. Tam to je jednodušší.

Jak by měl být AP pro pozici KAM dlouhý? Proč?

AP pro externí uchazeče:

- No, minimálně tři měsíce a optimálně půl roku.
- Určitě delší, možná i o několik týdnů, protože firma je hodně obsáhlá.
- Určitě tak ty dva až tři měsíce určitě. Opravdu až na konci té zkušební doby se odhadne, jestli ten pracovník je schopen to vykonávat nebo ne, takže u nich by se určitě ten adaptační program měl krýt s tou zkušební dobou.

AP pro interní uchazeče:

- Pro ně, si myslím, že by to mohlo být kratší o to, co by měl vlastně absolvovat ten nový člověk uvnitř té firmy, ale je to hodně, no určitě minimálně ty tři měsíce. To si myslím, že je to taková ta nejkratší doba, než by měl být dán v uvozovkách na pospas klientům. Ale myslím si, že ta doba by měla být delší. Ale neříkám, že to je reálné. No, myslím si, že opravdu minimálně ty tři měsíce, ale optimálně půl roku.
- Tohle asi neumím úplně zodpovědět, protože nevím, co všechno ty lidi už mají za sebou. Ty jejich úrovně můžou být hodně rozdílné, takže tady je hodně těžký rozdělit, natož pobrat, co všechno potřebují. Důležitý je, aby ty klienti měli pocit, že jednají s nějakým dobrým obchodním partnerem. (...)
- Tak u těch interních, kteří pracovali v obchodě, tak ten měsíc v pohodě stačí, jako na ty základní věci. A tam už jako po měsíci je jasný, jestli jo nebo ne.
- Pro ty interní, kteří nepracovali v obchodě, tak tam hodně záleží na tom, jak pracují s informacemi, stačí třeba doladit jen to obchodní jednání, jak se ptát a stačí taky třeba jen ten měsíc, taky jde víceméně jenom o to jednání. Taky to ale může občas trvat trošičku dýl, když třeba při tom jednání, protože zná ty předpisy řekne je to ale takhle a my víme, že jiný předpisy to řeší jinak, tak někdy třeba déle trvá, než tohleto z toho člověka dostanete. Což ale platí i u těch lidí, kteří tu jsou delší dobu.

Jaký je Váš názor na pozici mentora a jeho význam v procesu adaptace pracovníků?

- No, tak to je velice důležitá osoba, právě z toho důvodu, že toho nového člověka seznamuje s tou firmou a v podstatě podle něj si dělá ten názor, každý jsme nějaký, a právě podle něj si dělá ten názor, jak to tady funguje. Takže to si myslím, že to je hodně velká a důležitá úloha a nemělo by se to podceňovat.
- Pro mě je to velmi významná osobnost, i když musím říct, že jsem čerpal nejenom od mentora, ale i od ostatních kolegů. A většinou jsem se snažil si ty informace už od začátku nějak schraňovat a hodně se ptát. Takže je mentor je hodně důležitější, otázkou samozřejmě je, nakolik se vám ten člověk může věnovat, že jo. Možná, kdyby tady byl jeden člověk, který

by věděl, ale to by asi musel být hodně univerzální školitel, čili nejenom na produkty, ale i třeba znal tu organizační strukturu, aby věděl, co kdo dělá. Nebo ve dvou lidech, neberu to jako kolik osob by to mělo dělat, kteří by nás všechny proškolovali. Protože se tady pořád něco mění, takže tak by to asi bylo ideální. A ne tak, že každý nastupující má přiděleného jednoho mentora, kterej má i svojí vlastní práci. Třeba i nějaká infolinka a myslím si, že by to využilo spousta lidí.

- Určitě důležitý, potřebují někoho, prostě nějakého specialistu, který je povede, už jenom proto, že ta problematika je hodně složitá. Navíc je tu spousta změn, takže je důležitý mít někoho, kdo je tu delší dobu, kdo je povede, kdo jim řekne co a jak, navíc některý pracovník to zvládá, některé typy to zvládají méně, takže určitě je to třeba.

Jaké aktivity byste od mentora očekával/a?

- V první řadě seznámit s fungováním, jak, co, a nejenom s fungováním oddělení, ale celé společnosti. Upozorňovat na některé chyby a tak dále. Následně ho také brát na některá jednání. No a postupně zadávání nějakých úkolů, dohlížení na něj. Samozřejmě, důležitá je zpětná vazba, kdy by mu řekl: ano tohle bylo dobře, tohle nebylo dobře, takhle bych to dělal já. Takhle by to bylo dobré dělat a tak.

- No, asi záleží na tom, co všechno by bylo k dispozici v elektronický podobě, kdyby to bylo většina v elektronický podobě, tak bych už od něj očekával jen nějaké povysvětlení na základě mejch dotazů. A v opačném případě bude muset suplovat i všechno tohle, protože nově přichází člověk ani pořádně neví, na co všechno se vlastně má ptát. Musí si vlastně dokázat představit to, co všechno on ví a přitom ten druhý to neví a vlastně mu poskytnout tu informaci, což je někdy nadsouhu a občas i někdy něco vynecháte, takže tak náh, je to asi trošičku složitější.

- No, určitě bude radit, určitě bude dávat zpětnou vazbu, teda hlavně po těch jednáních, protože je potřeba mít ten vhled. Asi upozornit možná na nějaké nešvary, často člověk neví, jak působí, protože i třeba jestli mluvíte spisovně.

Myslíte si, že lze tuto pozici nahradit jiným způsobem? Pokud ano, jakým?

- Toho mentora? Přiznám se, že jsem o tom nikdy nepřemýšlel, to mě teď nenapadá, ale myslím si, že ten osobní kontakt tam je poměrně důležitý v tom smyslu, že právě, když ten člověk přijde, já to beru ze své pozice, když jsem sem přišel, tak je to velká firma a člověk si tu může přijít ztracený a když člověk nemá toho mentora, který ho uvede do té problematiky a mělo by to být jenom na něm, tak si myslím, že by to vydržela jen silná osobnost, protože ostatní by mohli dojít k závěru, hele, vždyť se tady vlastně nic neděje, nemusím nic dělat, nemusím se nic učit, nemusím nic. Takže si myslím, že ne. Ten člověk by tam měl být vždycky a ten faktor toho mentora vždycky ano.

- Tím, jak jsem říkal, třeba dvojka, třema školitelem. Jinde to funguje tak, že ty lidi jsou třeba školený produktovými manažery nebo marketingovými manažery. Podle toho kdo co má na starosti. Třeba i obchodní postup teda pak školí osoba, která to má na starosti a maximálně se to pak pohybuje maximálně pětidenní. Takže tam si myslím, kdyby se vytvořil nějaký tým o, já nevím, dvou až maximálně pěti osobách a schraňoval by všechny tyhle informace, zároveň dávat dohromady i a udržovat ten informační systém, tak by to asi bylo nejideálnější. Budou třeba připravovat nějaká školení nebo když je potřeba něco aktualizovat. Někdy je to problém v tom, že prostě všechno nestihnete přečíst, tak někdo, kdo by ty změny mohl vyhledávat.

- Možná nějakými školeními, protože třeba jinde ani mentor nebyl, tam akorát vedoucí šel s tím pracovníkem jednou dvakrát na jednání a pracovník pak jednal sám. Takže určitě i

školení pomůžou, ale také záleží na výběru školicí firmy, jak je šťastná ruka. Ale u KAMů je to důležité, protože tam jsou třeba i dlouhodobé vztahy s těma firmama a často ten nový zaměstnanec nemůže vědět, jaká ta strategie se u nich využívá a jak dlouhodobě se dělá.

Kdo by měl být nositelem této role?

zkušený pracovník/nadřízený/personalista/jiné.....

Proč?

- Zkušený pracovník, protože, když to tedy vezmu obráceně. Personalista to je člověk, který není seznámený s tím prostředím, s tím oddělením jako na sto procent. Možná by to mohlo být jako tým, čili personalista, který bude dohlížet na to ostatní, na to seznamování se s tím okolím, s tím zázemím firmy a bude zajišťovat nějaké školení. Ale to nejdůležitější, to by měl být ten zkušený pracovník, protože před nadřízeným se člověk až tak neotevře, není natolik spontánní. Nadřízený většinou je vytížen, nemá tolik času na všechny problémy a na druhou stranu nemusí se potýkat s těmi detailními problémy, se kterými se potýkají ty zaměstnanci normálně. To znamená, že má nějakou rozlišovací schopnost, která je výš a já jako nový pracovník, který sem přišel a chtěl bych vědět tohle a on by řekl, jasně to je jednoduchý, ale už ten detail toho problému, který mě zajímá, jak to ve skutečnosti doopravdy probíhá, tak by neměl čas na to, ne, že by to nevěděl, ale třeba by neměl čas na to, to zjišťovat a zařizovat.

- Nadřízený si myslím, že by to neměl být. Zkušený pracovník ano, zajisté, otázka, no personalista ne, to by byla asi špatná volba. Volil bych nějakého zkušeného pracovníka, který by ale prošel několika školeními, asi tak nějakou takovou formou. To by asi bylo to nejlepší, protože čím víc se ten člověk to učí, tím víc se v tom zdokonaluje, takže když by to bylo v rámci několika osob, který to budou dělat pořád dokolečka, tak to bude i kvalitnější a kvalitnější. A vyplývá to z toho, že je to prostě jeho práce. Kdežto jinde je těžký najít si na to ten čas.

- Nařízený to si myslím, že asi až tak úplně ne, protože (...) má úplně jiné úkoly a vzhledem k jeho zaneprázdnění na nás nemá tolik toho času, teda hlavně teď co je ta přechodná doba. Spíš bych nechal toho zkušeného pracovníka, někoho úplně jiného mi nesedí a personalista, tam nejsou ty zkušenosti s obchodem, takže tam by to asi nebylo úplně dobré.

Jak byste poznal/a, že je adaptační fáze ukončena?

- Když to vezmu z pohledu toho mentora, tak si myslím, že to poznají, když je schopen plnit zadané úkoly, které plní podle požadavků společnosti. A to zkušený pracovníci už vědí, co je cílem toho úkolu a kolikrát nový pracovník ani neví, že plní nějaký úkol a oni si ho tím otestují, jak to funguje, jak to zvládá, ano a jak funguje. Z pohledu toho člověka, no to je, já si třeba myslím, že budu adaptovaný nikdy, protože ta společnost, jako je tahle, tak tady se člověk pořád něco učí a učí se, protože se to mění, je to pořád jiný, je to složitě, jsou to složité problémy, jo? Takže ke své spokojenosti nebudu adaptovaný nikdy, protože bude vždycky něco, co nebudu vědět. Možná budu adaptovaný po dvaceti letech, kdy opravdu budu vědět ano, je to tak a tak, protože tehdy a tehdy. Protože člověk je adaptovaný ve chvíli, kdy získává nějakou historii s tou společností. Kdy, aspoň podle mého názoru, ve chvíli, kdy se to celý otočí, alespoň ty produkty jednou dokola, to už je něco jiného, protože už si pamatují, proč to tak je. Ale myslím si, že tak toho půl roku by mělo stačit, aby se člověk adaptoval. Po půl roce už získávám i pevné kramfleky, že už si jsem jistý, že už něco vím a že už jsem něco zažil. O těch produktech a o těch klientech vím a můžu to prezentovat dál a zastupovat zájmy, ale to může být u každého jiný. Někdo má velký sebevědomí a bude to tvrdit dřív, přitom to vědět nebude, přitom to nebude znát a někdo to nebude vědět nikdy a bude tvrdit, já nic

neumím, to není ono a to je asi na tom mentorovi, aby byl schopen posoudit, jestli jo nebo ne.

- Tady se člověk učí hodně dlouho a neustále, ale asi na základě toho, že je člověk schopen třeba sám vznést námitky vůči stávajícím produktům nebo že klientovi je schopen navrhnout přímo řešení. I když to je takový sporný, protože tady to musíte projít se spoustou dalších lidí, takže tady ta identifikace je dost těžká. Tak nějak ten pocit, že člověk už ví, rozumí tomu, dokáže říct jo, tohle, tohle. Když slyšíte, když se někdo baví, tak že už víte, že tomu rozumíte. Není jednoduchý se v tom orientovat. Praxí si ty informace dávat dohromady.

- Asi, no, jako určitě se pozná podle toho, jak se ten pracovník zapojuje do různých skupin, úkolů, portfolia, připomínky, že už dává připomínky, že se na něj ty firmy obracejí, že je schopen ty důležité věci vyřešit. Někdy to vypadá, že ten člověk bude dobrý, že už ty názory má, ale že si třeba ještě úplně nevěří, ale to si nemyslím, že je to úplně na překážku, protože třeba úplně suverénní člověk spoustu věcí pomine. Takže já bych to asi tak viděl, když třeba už nepotřebuje takový dohled, nepotřebuje, aby s ním někdo chodil na schůzky, tak že už to zvládá a dá se rozhodnout, jestli zůstane, nezůstane.

Jakým způsobem byste ukončil/a adaptační program?

- Podle mne by optimální bylo ne jako ukončit zkušební dobu, ale spíš finančním oceněním. Ne jako že po zkušební dobu bude plat takový a takový, ale po dobu adaptace bude plat takový a takový. A následně tedy vyjádření, že opravdu to završil úspěšně, skončilo to správně a teda. Je to jeden z prostředků. Druhý je třeba osobní pohovor, který je asi plnohodnotný, tady máš dvě firmy a teď už jich máš třeba osm, z pohledu KAMa třeba. Určitě, no nějaký rozhovor. Podle mne nejdůležitější je ten osobní kontakt, ať už mentor. A tohleto už by mělo být v dominanci šéfa, kdy by si sedli mentor, ten kdo je adaptován a vedoucí týmu, oddělení nebo ředitel a tak dál. A probrali to společně, co se podařilo, co se nepodařilo, takové osobní shrnutí a tím bych to zakončil.

- No, chtěla jsem říct, že asi nějakým testem, protože mě nic jiného nenapadá, ale to by bylo asi složitý, protože tady má nějaká otázka více řešení. Takže tady je to těžký. Vyzkoušet ho, jestli zná produkty, to je... Těžko říct, tady fakt nevím. Nedokážu si představit, co by přineslo prostě ukazatel, že prošel nějakým procesem a že to bylo úspěšný. Asi hlavní ukazatel je to, že je samostatnej a nebude potřebovat pomoc těch ostatních. Takže asi ta samostatnost, kdy už bude vědět, kde co a tak.

- (...)

Na základě jakých kritérií byste určil/a, kdo má absolvovat celý AP?

- Podle mne by měli celý adaptační program absolvovat všichni. Já jakoby už jenom tím způsobem, aby všichni věděli co to je, čím si všichni prošli a už jen proto, aby nedocházelo k sortování. Já sem byl lepší, protože jsem prošel jenom tři části, ale vy pět. Nevím, jo, jakoby, jediný rozdělení bych bral podle toho, jestli je to nový pracovník nebo stávající pracovník firmy. A v té chvíli je to jasné. To, co by se týkalo firmy, to by ten stávající teoreticky nemusel projít, ale i tak by to nebylo špatné si to zopakovat. Na druhou stranu posílat někoho, kdo jde z provozu, zpátky do provozu, by asi nebylo úplně moudrý, to už by bylo na zvážení toho vedoucího nebo toho mentora, ale jinak bych to moc nerozlišoval.

- První by mohla být žádost těch daných osob, protože když má někdo zájem se rozvíjet, tak asi ví, co potřebuje nejvíc. Na základě asi, myslím si, že nejlepší je to na základě nějakého hodnocení, kombinovaného hodnocení z pohledu více lidí, nadřízeného i spolupracovníků. Protože často to ani ten člověk sám neví. A zvážení potom i v diskusi.

- No, určitě podle toho jednání. Může se stát, že přijde i externí pracovník a za sobotu neděli

nastuduje všechny služby, prostě a je schopen s těma zákazníky mluvit a vidíte, že tu zůstane, že vše zvládá a tak dále. To se třeba může stát u člověka, který už podobnou funkci někde zastával, akorát se teda naučí jiné služby, ale může se to stát. Třeba taky ví, že nastoupí za dva měsíce a prostě už se učí dopředu, jo? Já to vidím v tom, že když je člověk hodně samostatný, pronikne do služeb, dokáže si najít ty informace k tomu tam, kde má nebo dokáže si najít ty lidi, takže tam bych to ukončila, opravdu záleží na tom jednotlivci.

- Taky podle toho, odkud přijde. Když to bude interní člověk, tak nepotřebuje to produktové školení, když to bude člověk z obchodu a absolvoval nějaká školení na vedení obchodního jednání, tak to je taky další věc, která z toho vstupuje. U toho externího člověka, má zkušenosti z obchodu, tak na ty služby a nabídku a u toho interního, prostě podle toho, odkud přijde, třeba na ty obchodní dovednosti a ty kurzy probíhají v určité periodě, takže se třeba může stát i to, že za ty tři měsíce ani žádný kurz nebude, takže se to musí zvládnout nějak jinak, jo?

Příloha č. 5: Přepis rozhovoru se zaměstnancem ve zkušební době

Vysvětlivky:

(...) – vynechání dat za účelem zachování anonymity respondenta a zaměstnavatele

LV – výzkumník

Z - zaměstnanec

LV: Během tohoto rozhovoru se budu zajímat zejména o to, jakým způsobem prožívá člověk, který nastoupí do této firmy, adaptační fázi. Rozhovor by měl trvat přibližně 1 hodinu. Pokud nebudete chtít na nějaké otázky odpovídat, tak samozřejmě odpovídat nemusíte. V samotném přepisu rozhovoru nebudu uvádět žádná data, která byste nechtěl, aby byla zveřejněna, případně budou záměrně upravena tak, aby byla zachována vaše anonymita. Souhlasíte s tím?

Z: Ano, hm.

LV: Dobře, tak na začátek bych chtěla vědět, jak jste tady dlouho?

Z: *Tak já jsem tady dva měsíce, vlastně je to teda měsíc a půl v podstatě. Jsem tu od (...), takže měsíc a půl.*

LV: A vy jste nastoupil po absolvování Assessment centra?

Z: Ano.

LV: Můžete mi popsat, jak to probíhalo, když jste nastoupil? Co vše jste absolvoval? Kdo s vámi pracoval? Co se dělo?

Z: *Tak v podstatě se mi hlavně věnovali kolegové. Ti, kteří vlastně jsou tady. A hlavně tedy kolegyně (...). Nadřízený mě kontroloval co a jak, že jo. Jako ptal se mě, určil mi jakoby guru takovýho. Ale já v podstatě využívám vlastně všech. Takové seznamování, tedy, nikdo mě v podstatě nevedl za ruku. Jakoby mě v tom vlastně nechali, ale já jsem s tím spokojenej, mně to vyhovuje v tom smyslu, že to není nějaký vtlačování něčeho do hlavy, to k ničemu moc nevede a že když si tím člověk projde sám, tak to jsou ty zkušenosti. No a do toho musí člověk vstřebávat i jiné věci, který s tím třeba souvisí, s tou činností. No, takže byl jsem na to v podstatě zvyklý. Takže tak nějak to asi probíhalo. Že hodně do toho zasahuji já. Samozřejmě v nějaké míře, která mi vyhovuje a není žádný prostě problém zatím. Takže asi tak nějak to funguje.*

LV: Hm a ten způsob, který jste teď popsal, byl vám v úvodu nějakým způsobem popsán a vysvětlen, že tak to bude probíhat?

Z: *Tak abych pravdu řekl, tak tu představu jsem měl trošičku jinou a to v tom smyslu, že mi vlastně dali pět nějakých dokumentů, kde vlastně byla popsána bezpečnost práce, kde bylo popsáno činnosti. Co tam ještě bylo, no to přeháním, byly tři ty dokumenty. No a v podstatě mi bylo řečeno, že tyhle oblasti mají na starosti ti a ti lidé a že mi budou v podstatě vysvětlovat o co půjde. Takže jsem jakoby tohleto po nich chtěl, ale zjistil jsem, že je to nemožný pro ně časově. Takže jsem si to potom tedy nějak pozorně přečetl, čemu jsem nerozuměl, to jsem si pak dohledal. Takže když to tak řeknu, to tak náh všechno jako vyplývá, jak to mám říct, že v podstatě si hledám ty cesty, kterejma to jde projít tak, abych to zvládl, nejde o to, aby mě třeba někdo provázel. To jsou v podstatě takové věci, který probíhají i v jiných zaměstnáních. Tak no, že nikdo mi vyloženě neřekl dělej to a to, spíš, že se mám seznámit a kdykoliv když budu něco potřebovat, tak se můžu na kohokoliv obrátit a můžou mi poradit, což mě vyhovuje, říkám. Že mám vlastně někoho, kdo mi může pomoci a mám možnost se zeptat. S tím, že teda plním ty daný úkoly, ze začátku jsem si jen pročítal ty podmínky, teď plním ty úkoly jako*

takový, tak v podstatě se s tou prací sžívám víc jakoby. S tím, že mi vlastně do toho nikdo jako nemluví, nikdo mi neříká, jak to mám dělat, tak si myslím, že je to podstatě tak v pořádku. Zatím mi tedy nikdo neřekl nic, jako na mojí osobu. Takže si myslím, že je to v pořádku.

LV: Říkáte, že tenhle postup, tak jak probíhá, tak že vám to vyhovuje. Myslíte si, že některé typy osob by s tímto postupem mohly mít potíže?

Z: *No, tak, je fakt, že v určitých věcech je potřeba mít nějaký systém, to je jasné, ale já si říkám, že pokud jde o to, tak každý na to má jiný pohled. Někdo je naučenější třeba mechanicky učit a prostě dokavad se to nenaučí, tak to nedělá. No a někdo je schopnější se učit, jako třeba já, to znamená prakticky. Takže asi je to rozdělení typů zvyklostí se učit a to co je přirozené. No a je to, je to... když to nevyhovuje třeba někomu z nadřízených a vyžaduje postup ten, že je třeba se to učit zpaměti jako básničku a pak jsme z toho byli zkoušeni, tak si myslím, že ty i jakoby on by se měl snažit pochopit lidi, kteří pod ním pracují a měl by se buď snažit třeba vytvořit takový různý přístup. Říkám, nevím, komu by to mohlo vadit. Říkám, no na můj účet nejsou zatím žádné připomínky, takže ani nevím, jak by se to třeba mělo řešit, kdyby to někomu nevyhovovalo.*

LV: Říkáte, že nejsou žádné připomínky na vás – dostal jste za ten měsíc a půl nějakou zpětnou vazbu od nadřízeného nebo vedl s vámi někdo hodnotící rozhovor?

Z: *Tak, určitě, byl jsem vlastně přímo zaúkolovaný, dostal jsem dva úkoly, které mi svěřil přímo nadřízený a vlastně jejich zpracování bylo nějakým způsobem podrobeno jeho kritice. Takže byla tam samozřejmě jak kladná, tak záporná. Takže určitě. A teda mám hlavně v sobě nějakou sebereflexi v sobě. Takže mi vadí, když se třeba něco pokazí, takže to jako nehodím za hlavu a chci to řešit a jak líp to udělat. Jakoby sám jsem dost sebekritičtější, no a docela to jako neházím za hlavu. Takže, ale zase se tím netrápím, aby mě to blokovalo v další práci. Ale jako od toho nadřízeného, jako podle mne, takovej jako správný, mně prostě vyhovující přístup. Že prostě jako řekl – jo tohle se mi líbí, ale má to jako tyhle a tyhle chyby. Jo, že neřekl rovnou tohle se mi nelíbí, jo? Já vlastně úplně od někudy jinud, mám teda jako zkušenosti s obchodem, ale fungování týhle firmy uspořádání a strukturu zatím neznám. Takže zatím vycházím z informací které mám. Takže si myslím, že to co mu vadilo mi řekl, ale řekl to příjemným způsobem, jo? Řekl to takovým způsobem, který je pro mě vyhovující.*

LV: Dobře, takže to byla zpětná vazba od vašeho přímého nadřízeného. Pak jste říkal, že vám byl přidělen nějaký guru.

Z: *Ano, mentor.*

LV: S ním máte také nějaké schůzky, kde by vám poskytoval zpětnou vazbu?

Z: *Takže mi jsme vlastně spolu v jedné kanceláři s tím člověkem, takže se spolu bavíme dennodenně. Takže řešíme to pořád v podstatě. Jako, ona za mnou vlastně pravidelně chodí spíš a ptá se mě jakoby v těch věcech, o kterých jsme se bavili, se mě ptá, jestli ještě něco nepotřebuju. Takže ne, že bysme si jednou za týden sedli, to ne, ale to probíhá jako interaktivně, když to tak řeknu, vlastně v rámci těch vztahů mezi náma.*

LV: Dobře, tímto způsobem vám to také vyhovuje nebo byste se třeba potřeboval např. jednou za dva týdny sejít a podobně?

Z: *Tak já tím, že já mám být v podstatě jako samostatný a jsem v podstatě jako manažer, takže jako na mě by to působilo z týhle strany trochu jako, kdyby se to dávalo do takovýho oficiálního jakoby, nevím, jak bych to vyjádřil. Že kdybychom se pokaždé takhle jako sešli, tak by to tomu dávalo, už jakoby větší rozměr té profesionalitě té práce. To znamená, že bysme si stanovili a splnili dejme tomu do určitý doby, ale vzhledem k tomu, že jsou to dílčí věci a já*

tim, že ty informace, který potřebuju, tak mám, tak si myslím, že by to ani nemělo takovou váhu, ty schůzky a možná by to zdržovalo ten proces, protože jezdím za tou kolegyní, po které přebírám klienty, shromažďuju si nějaký otázky a pak si to vyhodnocuju, když přijedu sem. Takže si myslím, že ten přirozený proces toho zaškolování tak nějak jako probíhá. Záleží taky na tom, jak kdo je rychlejší. Já tedy, nechci se nějak chvástat, ale myslím si, že za ten měsíc a půl, co tu jsem, tak že a vlastně jsem ještě jakoby z úplně jiný branže, takže ty věci chápu, vím, na koho se obracet, už chápu ty návaznosti. Takže si myslím, že to probíhá pořád a vlastně nic bych na tom neměnil.

LV: Jak jste říkal, že se orientujete v těch lidech, tak na to jste přišel také nějak sám nebo byl i jiný způsob, jak jste se tyhle informace dozvěděl?

Z: No, tohleto vlastně dostal jsem také nějaké brožurky, ale ty byly spíše informačního charakteru, ceníky a tak dále. Takže je k dispozici program (...), který je vlastně adresářem, no a potom samozřejmě taky ty kolegové, třeba když řeším nějaký problém, tak za nima přijdu a řeknu – hele mám takovej a takovej problém, kdo si myslíš, že by to mohl vyřešit? A už se v tom taky docela vyznám, takže už nějaký věci řeším jako z paměti. Takže si vlastně jako ty lidi takhle zjišťuju a tou praxí mi vlastně zůstávají v hlavě, už je znám a vím, kam zavolat.

LV: Říkal jste, že jste od nadřízeného dostal dva úkoly. Mne by zajímalo, jak jste tyto úkoly vnímal z hlediska jejich náročnosti a zároveň i jejich načasování. Potřeboval byste ty úkoly třeba těžší nebo naopak lehčí? Měly ty úkoly přijít dříve nebo naopak později?

Z: Tak já nevím, jestli tohle je úplně dobrý nějakým způsobem hodnotit, protože vlastně jak jsem tu tak krátkou dobu. Tam hraje taky roli to, že tomu asi úplně až tak nerozumím a v podstatě, já si taky myslím, že to dokážu zvládnout, alespoň tak nějak člověk ví, že to udělá z nejlepšího přesvědčení, ale třeba za hodinu, když to pak čte, tak zjistí věci, který mohl nějak přidat nebo změnit. Takže když už jdu třeba s tím úkolem tam, tak si říkám, že to šlo udělat líp. Tak člověk pak jako vidí víc pohledů. Ale jako, jestli bych něco měnil, tak to asi ne, myslím, že ne. Prostě přišlo to tak, jak to mělo přijít. Tak třeba na ten jeden úkol jsem měl delší čas, nebylo to teda moc. (respondent popisuje úkoly). (...). Ale jako náročnost, kdybych se měl tedy zamyslet nad tím, jestli to bylo náročný nebo ne, říkám, tak normálně. Ale říkám, tahle věc má jakoby víc hledisek. (respondent popisuje úkoly) Nepřišlo mi to nějak náročný.

LV: Byly ty úkoly vhodně načasované, neměl jste třeba pocit, že jste příliš zahlcený nebo naopak nevyužitý?

Z: (respondent popisuje způsob práce u předchozího zaměstnavatele) Ty úkoly, co jsem tady dostával, nebo to, k čemu směřuje ten můj vývoj v té práci, tak si myslím, že mi to vyhovuje a nijak mě to nedemotivuje. Možná jako lehce to, že tu práci vlastně neznam, že mi to může třeba v některých případech, kdy už je toho dost, tak mi to může chybět. Takže možná to mě někdy trochu demotivuje. Jinak ale prostě se s tím umím jako vyrovnat. Že prostě všechno nový přináší nové možnosti. Myslím si, že s tímhle se jako dokážu vyrovnat a necejtim se nějak špatně, když to tak mám říct. Nemám žádný nějaký negativní věci, spíš je to věc času.

LV: Jak jste říkal, přišel jste z úplně jiné oblasti - jakým způsobem jste byl schopen zorientovat se ve službách a produktech? Vyhovovalo vám to, jakým způsobem jste s tím byl seznámen?

Z: Takže já vlastně jako znám ty klienty, co chtějí. A pak samozřejmě brožurky, materiály k tomu dostupný. Takže na začátku jsem si to pročítal několikrát, takže nějaký jako střípky zůstanou. Takže je to o tom, já říkám, že jako vyložené v ničem nevidím tu negaci, že by mi něco vyložené vadilo. To znamená, že ať se ptáte na cokoliv, ať se to týká toho seznamování, tak si myslím, že je to v pořádku. S tím, že když je spokojenost na obou stranách, tak v podstatě si myslím, že je všechno vyhovující.

LV: Nějaká školení jste absolvoval?

Z: Školení, to je jedna z věcí, která je potřeba dělat, ale já si myslím, že je důležitý být spíš k dispozici těm klientům. A vzhledem k tomu, že přebírám klienty od kolegyně, tak si myslím, že je potřeba to dělat. Ale školení je dobrá věc. Otázkou je ale zase, že si myslím, že by měl v tomhle ohledu nadřízený spíš určovat. No a pro mě je důležitý to gro, čili ta práce jako taková. Takže školení jsou určitě důležitá věc, ale není to pro mě prioritní, ale určitě o nich uvažuji. Jsem se o tom i s někým bavil. Takže jako určitě, otázka taky je, jestli už je ten správný čas, ale myslím si, že v tom třetím měsíci už bych mohl nějaký absolvovat. Ale já jsem jakoby zatíženější, že chci nejdřív poznat tu akci a pak teprve třeba to školení. Takže takhle nějak mám ty priority rozhozený. Spíš tedy nejdřív poznat tu práci s tím klientem. Spíš třeba poznat ty lidi, který tady jsou, pak tu práci jako takovou, která k ní patří, to znamená třeba péče o ty lidi, zařizování nějakých hlášení, (...), schvalování nějakých změn, prostě všechno, abych věděl, o čem je ta náplň práce. A pak teprve se školit, o čem třeba jsou ty produkty. Jako říkám, v tomhle směru se mi zatím jako nikdo nevěnoval, což možná beru jako chybu v tom smyslu, že já jako pro mě je ta práce důležitější, ale říkám, myslím na to. Takže když by to došlo do nějaké fáze, když bych to potřeboval, tak bych se o to snažil. Ale taky jsem spíš jako zvyklý, že je to spíš v rámci nějaké firemní politiky. Jsem teda jako zvyklý na to, že když mělo nějaký školení být, tak že přišlo upozornění, já jsem se na to připravil, že jo.

LV: Hovořil jste o mentorovi a další osobě, na kterou se můžete obracet, jak vás přijal tým? Potřeboval byste ještě něco víc v téhle oblasti?

Z: No, tak asi, nenašel jsem nic, co by mě nějak znervóznilo. Asi jako každé druhé člověk, nevědí, co od něj mají čekat. Možná v některých věcech jsou opatrnější, ale to k tomu prostě patří, že jo a je to takový jako, že každé, když někam přijde, tak je jinej než ostatní a stejně zapadne, tak konkrétně třeba je to jako bez problémů, takže nemám žádný problém. Já jsem vždy byl zvyklý spíš na ženské kolektiv, takže jsem to nějak neřešil.

LV: A z hlediska formálního a neformálního setkávání?

Z: Tak já si myslím, že ten formální kontakt člověk potřebuje hlavně s tím šéfem, což probíhá. My jsme vlastně, teda já to alespoň tak chápu, že máme být jako samostatný jednotky, který všechno zařizují a vyřizují. Takže my tady máme teda nějaký porady, kde se to vyhodnocuje a dělají se zápisy a když potřebuju já něco jako řešit s tím šéfem, tak to není problém, schůzky s ním probíhají. Takže já to tak nějak beru a vyhovuje mi to.

LV: Jak jste spokojen se spoluprací v návaznosti na jiná oddělení?

Z: Tak se mnou ty lidi jako komunikují bez nějakých problémů, je fakt, že určitě zatím žádný problém nebyl. Ale nevím, opravdu, asi bych nic neměnil. Důležitý je, abychom se byli schopni mezi sebou domluvit. Aby ta komunikace nevázla, aby volali, případně reagovali na emaily. Na což jsem byl upozorněn, že tohle by mohl být problém, protože mi bylo řečeno, že ta elektronická komunikace tady nefunguje tak, jak by měla. Takže tak nějak asi bez problémů, víc bych k tomu asi jako neměl co říct, že bych něco měnil.

LV: Dobře. Další oblasti adaptačního procesu je oblast adaptace na prostředí, kam spadají například pracovní pomůcky, notebook, telefon, umístění jídelny, kanceláře apod. Jak vnímáte tuhle oblast adaptace ve firmě?

Z: Já jsem všechny pracovní pomůcky měl k dispozici od začátku, takže taky nic nemůžu vytknout. Nemůžu říct nic, co by mě v mojí práci vyloženě brzdilo, kromě toho, že je to nový a má z toho člověk trošku jako obavy. Že to může člověka trošku brzdit. Jinak taky třeba strach ze selhání, aby člověk něco nepokazil, že jo. Takže to může člověka trošku srážet, že jo. Ale jinak jako co se týče třeba auta, tak k tomu, k čemu já ho zatím potřebuju, tak mi stačí. (...). A

třeba to auto je dobřej nástroj k tomu, aby ten člověk tam mohl třeba často bejt a třeba mělo to pak takovou tu etiku, jakou to má mít vůči těm klientům. Třeba jako já se starám o ty společnosti, který mají nějakou kulturu, že jo. Tak si myslím, že to auto jo, ale říkám, já ho zatím nepotřebuju. Zatím za nima nejezdím a zatím ani nechci, znám je po telefonu a až bude čas, tak je poznám osobně. Zatím jsem ve zkušební době, nechci někoho poznávat, když pak může bejt všechno jinak, že jo. Neříkám, že se to stane, ale může se to stát. Notebook jsem měl, telefon taky, všechno, dneska si jdu pro mobilní připojení, taky jsem ho nějak nepotřeboval.

LV: Když jste sem přišel, tak vás tady někdo provedl a ukázal vám, kde je např. jídelna apod.?

Z: *Určitě, no, provedl. Jako, co se týče třeba provedení kde je jídelna, tak to jsem ani po nikom nechtěl, to všechno si procházím sám. Akorát mi pak (...) prováděl mě firmou jako takovou, třeba mě vzal do míst, kam se člověk normálně nedostane, takže tu orientaci mám, toho si člověk všimne.*

LV: To provedení po firmě, to bylo něco, co vám bylo nabídnuto nebo jste si o to sám řekl?

Z: *To mi bylo nabídnuto, abych viděl tu firmu a já jsem to i uvítal, protože mě to zajímalo a to i přesto, že to pro tu svojí práci jako takovou vlastně nepotřebuju. Ale pro to pochopení firmy i ze zvědavosti, tak jsem to prostě prošel. (...) Nebylo to zajímavý jen z tohohle hlediska, ale mám teď i větší představu, jak to vlastně vše funguje. Pamatuju si to, mám nějakou obecnou představu o tý firmě. Trvalo to asi hodinu. A říkám, já jsem zatím se vším spokojenej. Ono možná je to až divný.*

LV: Tak máte asi dobře zpracovaný adaptační program.

Z: *Asi jo. Říkám, tam jsou některý věci, který mi možná budou vadit, ale to je všechno nějaká otázka času a bylo mi řečeno, že z toho důvodu tady jsem, že jsem přišel z toho (...), abych začal přinášet ty svoje zkušenosti, nápady atd. To jsou všechno věci, až já si zase budu jistej v těch znalostech ohledně práce, tak to je jak říkám otázka času. Není nic, co by mě nějak rozhodilo.*

LV: Další oblastí je adaptace na firemní kulturu, politiku, firemní cíle, strategii a podobně. V této oblasti jste se setkal s něčím, co by vás mohlo více podpořit?

Z: *No, tak, třeba zvyšování loajality je provázáno s tím, když se plní to, co se řekne. Určitý věci se samozřejmě ovlivnit nedaj, ale myslím si, že ty je každej dospělej člověk schopen rozlišovat a ty který se domluvěj a jsou nějak na papíře, tak to by mělo platit. Samozřejmě když se třeba hrouť ekonomika, já nevím, může se stát cokoliv, ale to jsou takový extrémní případy, ale pak jsou věci, který se můžou stát i v běžným životě. To jsou hlavně věci, který se mají dodržovat, třeba co se týká odměn, to jsou asi tak nejdůležitější. Člověk to dělá samozřejmě proto, aby se realizoval, aby něco dělal, ale taky hlavně proto, aby si vydělal, pro ty peníze, ty jsou hlavní potřebou života. A taky si myslím, že jde o zajištění toho zázemí. To znamená třeba, že všechny informace jsou na jednom místě, aby ty věci, jako třeba ty služební auta nebo notebooky jsou k dispozici. To jsou ty nástroje, který člověk potřebuje ke své práci. Důležitý je to, že na čem jsem se domluvil s nadřízeným, tak to vždycky platilo, což já potřebuju taky. Jakoby tu podporu mám, že on je ten člověk, se kterým, když se člověk domluví, tak to prostě platí..*

LV: Na začátku jste říkal, že když jste nastupoval, tak jste dostal nějaké tři materiály, které se mají vztahovat k té vaší adaptaci. Dostal jste nějaký harmonogram, čili co vše byste měl v rámci adaptace absolvovat?

Z: *Co se týká programu té adaptace, tak to si nejsem vědom, že by tam něco takového bylo.*

LV: Ty prvky, které jste v rámci adaptace využíval, například jste zmiňoval přidělení mentora, přidělování úkolů včetně zpětné vazby, přidělení pracovních pomůcek, provedení po budově a další. Ještě něco jste absolvoval?

Z: *Tak třeba to školení, to neproběhlo žádné, ale když to tak celkově shrnu, tak součástí bylo třeba to, že jsem dostal všechny věci, který jsem potřeboval k tomu, abych se mohl také dostat k těm informacím, které jsem potřeboval. Takže třeba ty brožurky, přístup k tomu firemnímu portálu, kde je spousta informací. Sdílené složky, kde jsou dokumenty, směrnice a tak dále. Takže to je jakoby ten globál, ten hlavní bod toho adaptačního programu. Vlastně i to, že mám vlastně i volný ruce. Nejsem ničím jako vedenej, což já prostě taky upřednostňuju, což i vlastně celý vyplývá z původu tý naší práce. Já to neshledávám jako něco špatného, když se vlastně takovýhle přístup dá pak skloubit i s obchodem jako takovým, dodržování určitých pravidel, čísel a tak dále, tak si myslím, že pak je to prostě ideální stav. Když se ty lidi vyloženě k ničemu netlačej a daj se jim ty potřebný kompetence, že člověk se sám za sebe zodpovědněj, tak si myslím, že pak je to vlastně to ideální, což tady ve firmě není vůbec žádněj problém. Takže jako, mně to prostě vyhovuje, hlavně teda jako vidím kolem sebe a taky jsem byl i v jinejch firmách a vždycky, když se začne něco nařizovat, tak to většinou vede k tomu, že se to nějakým způsobem zesměšňuje a když je to braný tak, že jsme na jedný lodi zkrátka a nedělají se nějaký překážky v čemkoliv, tak prostě to je lepší, než to nějak nařizovat.*

LV: Když byste se teď zkusil vžít do člověka, který sem nastoupí, nechal byste to tak, jak to probíhalo nebo byste něco udělal jinak?

Z: *Záleželo by na tom, jaký by ten člověk byl. S tím, že nevím, jestli je záměr nadřízeného, ten přístup, jaký ke mně má, já nevím, je možný, že to probíhá i na jiný úrovni. Takže asi ten hlavní manažer, na něm by mělo být, jaký přístup zvolí. Ke každému by asi měl přistupovat jednotlivě. Já bych k tomu přistupoval tak, že mně ten jeho přístup vůči mně vyhovuje a já bych na tom nic prostě neměnil.*

Příloha č. 6: Přehled frekvence hrubých skóre položek dotazníku

		SPÍŠE				
		ANO	ANO	NE	NE	NEVÍM
1.	Náplň mé práce mi je jasná.	2	2	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
2.	S kolegy/kolegyněmi na pracovišti si rozumím.	1	3	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
3.	Vím, jakých postupů mohu využít, abych dosáhl/a stanovených úkolů.	1	3	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
4.	Firemní hodnoty jsou mi blízké, uznávám je.	2	2	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
5.	Vím, co se ode mne v práci očekává - znám své pracovní povinnosti, náplň práce.	4	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
6.	Pracovní atmosféra mi vyhovuje, v práci se cítím dobře.	3	1	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
7.	V práci vím, kde co najdu.	2	1	SPÍŠE NE	1	NEVÍM
8.	Je mi jasná struktura řízení podniku, schéma společnosti (pozice managementu, jejich kompetence ad.).	2	1	SPÍŠE NE	1	NEVÍM
9.	Dělám stále méně chyb.	2	2	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
10.	Rád/a se setkávám se svými kolegy/kolegyněmi i nad rámec pracovních povinností.	ANO	1	2	NE	1
11.	Vím, kde a jak získat informace, které pro svoji práci potřebuji.	3	1	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
12.	Znám systém a možnosti odborného růstu, vzdělávání ve firmě.	ANO	ANO	3	1	NEVÍM
13.	Ještě potřebuji doplnit některé znalosti, abych mohl/a pracovat optimálně.	2	2	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
14.	Svého nadřízeného/svou nadřízenou respektuji.	4	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
15.	Pokud dojde k poruše technického zařízení (např. notebook), vím, co si počít.	4	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
16.	Vím, jakých zaměstnaneckých výhod mohu využívat (např. benefity, bonusy, kafeterie, apod.).	3	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	1	NEVÍM
17.	Jsem schopen/a plnit své pracovní povinnosti samostatně.	3	1	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
18.	Vím, kdo jsou zákazníci, klienti naší společnosti.	4	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
19.	Prostředí, ve kterém se v práci zdržuji, mi vyhovuje.	2	2	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
20.	Vážím si toho, že jsem zaměstnancem firmy.	3	1	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
21.	Je mi jasný vztah a návaznost mé práce na práci mých kolegů/kolegyně.	1	3	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
22.	Vím, co mohu od kterého kolegy/kolegyně očekávat.	ANO	4	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
23.	Je mi jasné, jak ovládat technické prostředky na pracovišti (např. kopírka, fax, notebook apod.).	3	1	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
24.	Znám historii firmy.	2	1	1	NE	NEVÍM
25.	Vím, jak si organizovat svoji práci.	2	2	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
26.	Uvítal/a bych větší podporu a ochotu pomoci od ostatních kolegů/kolegyně..	2	SPÍŠE ANO	2	NE	NEVÍM
27.	Vím, jak jednat v naléhavých případech (např. úraz, požár ad.).	2	1	1	NE	NEVÍM
28.	Znám firemní zásady a pravidla; vím, co se ve firmě „sluší“.	2	2	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
29.	Znám časové rozvržení své pracovní doby (délka práce i přestávek).	4	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
30.	Vím, koho z kolegů/kolegyně mohu o co požádat.	3	1	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
31.	Na pracovišti se mohu plně soustředit na svou práci.	1	3	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
32.	Možnosti sebeuplatnění jsou ve firmě na optimální úrovni.	ANO	2	2	NE	NEVÍM
33.	Zvládl/a bych i náročnější pracovní úkoly.	1	3	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
34.	Pokud nemohu nějaký problém vyřešit sám/sama, mám možnost obrátit se o pomoc na některého ze svých kolegů/kolegyně.	4	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
35.	Vím, kde se nacházejí různá oddělení či pobočky naší firmy.	1	3	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
36.	Vím, jaké jsou cíle organizace.	3	1	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
37.	Vím, za co jsem zodpovědný/á.	2	2	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
38.	Manažerský styl mého nadřízeného - nadřízené mi vyhovuje.	3	1	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
39.	Vím, kde zastihnu své kolegy/kolegyně (v rámci jejich pracovních povinností).	ANO	2	2	NE	NEVÍM
40.	Znám postup podávání a vyřizování stížností zaměstnanců.	ANO	1	2	1	NEVÍM

Děkuje Vám za čas, který jste věnovali vyplnění dotazníku!

<p>Jaké jsou Vaše klíčové/prioritní činnosti?</p> <ul style="list-style-type: none"> • práce s klientem, ale to je docela široký pojem, takže to jsou samozřejmě návštěvy klientů, telefonické rozhovory s klienty, největší náplň je taková ta pečovatelská činnost, kdy jsme u toho klienta a zjišťujeme co ho trápí, s čím můžeme pomoci, jak to můžeme zabezpečit, jinak, když zjistíme, že ho něco trápí, co můžeme zajistit prodejem produktu, tak pak samozřejmě akviziční činnost nebo nějaký nový produkt • pak je řešení stížností klientů, problémů • pak samozřejmě příprava na výběrová řízení, když jsou • pak samozřejmě nějaká ta administrativa, která souvisí s chodem firmy a s tím vším, souvisí s tím i administrativa v souvislosti k práci s klienty • administrativa, nechci říct, že zbytečná, ale myslím si, že o 30% by se dala srazit dolů, je fakt, že do té administrativy беру i takový ty běžný věci, jako je třeba různých úkolů pro klienty, jako třeba schvalování (...), odsouhlasování si různých věcí a tak dále; tady nejvíce času zabírá to cokoliv pro toho klienta zařídit, s ohledem na to, že musíte hrozně pátrat a zjišťovat, bohužel se spousta věcí mění a i stávající musí pořád něco dohledávat, takže ani když se jich zeptáte, tak se nedopátráte výsledku, protože každý vám řekne něco jiného a to zabírá strašně moc času, úplně zbytečně, a to na úkor času, který by se dal věnovat klientům; to stejný je třeba kontrola faktur a dobropisů a podobně, evidence a tak dále, jeden údaj prochází několika systémy a často pak dochází k záměně, a my pak se špatnými daty musíme jednat u těch klientů, co je problém; plus takové ty běžné pracovní věci to patří také do těch 70% - 80%, sledování, plnění, ale výrazně se to zlepšuje teď (...) • péče o zákazníka to беру jako základ, samotný kontakt s klientem, ty osobní 	<p>Kolik Vám tyto činnosti zabírají času? (procentuální rozdělení)</p> <ul style="list-style-type: none"> • no a to v poslední době minimálně, ale zahrnul bych to asi tak do té poloviny • to ale nedokážu říct, jestli je to jeden den v měsíci, někdy je to víc, někdy míň • no a to se pak může přeměnit a příprava pak zabere 90% pracovního času • 70% - 80% • maximálně 5% - 10% (ty návštěvy)
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><i>schůzky to je hrozně málo, každý měsíc je to jiný, nedá se říct, že každý měsíc je to stejný, to rozhodně není a i v závislosti na tom, co nového s tím klientem rozjždíme a co je třeba, často je to rychlejší řešit jiným způsobem, než osobní schůzkou, ale třeba emailem, od počítače, takže to je otázka efektivity; jako rozhodně nemám možnost probrat s tím klientem vše, co bych potřeboval, třeba probrat i nějaký nový příležitosti, jsem rád, že stihnu to ho zajistit tak, aby on pak nemusel někde běhat a zjišťovat; ale když jsem se jich ptal, tak všichni říkají, že jim teď ten způsob strašně vyhovuje, že mají možnost zavolat prostě jen jednomu člověku a ten to za ně vyřídí</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>• určitě péče o zákazníky, o klienty je prioritní a péče o jejich potřeby</i> <i>• potom teda hlavně i to zpracování jejich zakázky</i> <i>• no a zbytek času bohužel zabere ta administrativa</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>• ten zbytek zabírá ten ostatní kontakt s klientem (cca 10% - 20%)</i> <i>• 30%</i> <i>• no, asi tak 25% - 30%</i> <i>• 45% - 50%</i>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Popište svůj běžný pracovní den:

- No, řeším nějaké ty smlouvy, jo? Jako nějakou tu administrativu, případně nějaká návštěva jednou denně, se snažím být u klientů, ale není to úplně vždy. Takhle jako běžný pracovní den definovat, to nejde. Není běžný pracovní den, jo? Je to prostě pracovní den, který je každý den jiný, protože jsou schůzky, který mám v rámci firmy třeba tento týden jedno jednání, druhou v rámci jednoho produktu ve firmě a příští týden tam nemám žádné jednání v rámci firmy, ale zase tam mám jednání s klienty. Pak třeba i dny, kdy nejezdím za klientem, ale jsou tam jen dva v rámci týdnu. Někdy sedím celý den u počítače a řeším stížnosti a řeším emaily, jo? Ale zase jindy řeším věci v kanceláři a jindy zase třeba nejsem tři dny za sebou v kanceláři a jezdím po republice. Takže definovat běžný den je z mého pohledu dost těžký a právě proto mě ta práce baví. Není to o tom, že bych přišel a tak si to přesně naplánuju na deset hodin dopředu a zítra to udělám tak a tak. Samozřejmě dá se to, některé ty dny takové jsou. Jako třeba víme, že každý týden v úterý máme poradou, tak to je, ale tak se třeba někdy posouvá. Je to o té improvizaci. Asi vás touhle odpovědí nenadchnu, ale není prostě běžný pracovní den z mého pohledu.

- No, každý je úplně jinej, jsou tam sice nějaký cyklický věci, který musej bejt, který musej bejt daný v termínech, ať už s ohledem na tu kontrolu (...), ale abych pravdu řekl, je to i při té nejlepší snaze o nějaké udržení konstanty, se to nedá, protože nikdy nemůžete vědět, že třeba v tom daném týdnu se vám ozvou tři čtyři klienti a že potřebují teď hned nabídky, informace nebo mají nějaký problém, takže jsme se tady všichni KAMové shodli, že máme vždy jednoho daného top klienta toho daného týdne, se kterým jste v kontaktu třeba i desetkrát denně a to třeba po dobu půl týdne nebo celého týdne, to je velmi různé, veškeré informace musíte mít schválené, nemůžete to vždy vyřešit jen vy sám, takže tam je tolik variant, že se to nedá vyřešit samostatně, takže bych řekl, tak jako, že se to hodně mění a strašně moc v závislosti na tom, co je potřeba vyřešit, jaké zakázky a nejde to dost dobře

naplánovat, často se mi stane, že si snažím něco naplánovat, ale zavolá klient a celý to rozhoupá a musí se to změnit, protože třeba víte, že se nehnete od počítače, dokud to nedáte dohromady, protože to jsou urgentní věci, že jo. To ostatní pak může vždy počkat, nelze jen ulpívat na termínech. Často taky čekám na odpovědi od ostatních oddělení a nemůžu se hnout z místa. spousta času se tady tím ztrácí, že tu čekáte na odpovědi ostatních oddělení, i to se zlepšuje, je vidět ten posun, ale někdy je to složitý.

- Každý den je opravdu úplně jinej, když se třeba kouknu do kalendáře, tak to je samé přesouvání. Třeba velmi jednoduchý úkol, který jinde vyřešíte jedním telefonem a půl hodinkou u počítače, tak tady to zabírá daleko více času. Každý vám řekne něco úplně jinýho, není nic 100% jednotnýho. Tak třeba člověk není schopen odhadnout, kolik času vám ty jednotlivé úkoly zaberou.

- Přijdu, musím zkontrolovat všechny maily, což je aspoň tak půl hodiny, takže toho chodí strašně moc, pak jsem zvyklý dělat si poznámky, co je potřeba udělat, takže se ráno podívám na ty poznámky, co, kdy, kde na ten den mám, eventuálně když je něco nového v mailu, v poště, tak si to někam přepíšu. No a pak to záleží na tom, co je to za den. Buď teda řeším záležitosti s klienty od stolu, když to jde. Nebo jsem na návštěvě a následně pak řeším to, co mám. Určitě mi zabere třeba tak tři hodiny administrativa typu doplnit někde nějaká čísla a podobně.

Popište svůj běžný pracovní týden:

- Je to zhruba stejná odpověď. Nemůžu říct, že bych v pondělí dělal to, v úterý to, ve středu to. Snažím se nějak to systematizovat. Co vím, že je takový ten stěžejní bod je to, že v úterý máme poradou. Tak tam, jako to úterý je ten standardní bod, ale jinak ne.

- I když tedy máme pracovní dobu 7,5 hodiny, tak jste tu 8, 9 hodin, abyste stihl to, co máte, takže to je jedna věc. Někdy jsem tu daleko dýl. Už je toho hodně. Ty činnosti záleží na tom, kdy to je. Jinak my vždycky v úterý máme poradou, takže to je takový stěžejní bod, takže na úterý žádnou schůzku pokud možno, protože bude někdy během dne poradou, je sice daná hodina, ale to se málokdy dodrží. Jinak já se snažím, abych u každého zákazníka minimálně jednou, dvakrát do měsíce byl. Já mám v týdnu dvě, tři schůzky vždycky a potom záleží na tom, o čem ta schůzka je. Někdy je to jen o tom, že se třeba jen dojdou na něco zeptat a je na to čas nebo je to něco akutního, to se jako nedá odhadnout.

Popište svůj běžný pracovní měsíc:

- Jakoby ten měsíc by měl být tak, že minimálně jednou měsíčně bych u toho klienta měl být. To znamená, že to je ten záchytný bod, co jsem si dal jakoby já sám, jo? Není to nikde předepsáno. Já sám sobě jsem si předeslal, že minimálně jednou za měsíc bych měl navštívit toho klienta. Ale vzhledem k tomu, že mám takový klienty, kteří mají pobočky po celém území České republiky, tak je to vztaženo jakoby na tu centrálu, kde jednám, popřípadě je jich víc, kde jsou ty ústředí, kde se něco řeší. To je to, co se mi daří, většinou třeba i dvakrát měsíčně, ale co jsem si jako dal, je to minimálně jednou měsíčně je navštívit. A potom samozřejmě telefonické dotazy, ten telefon je jako, jsou dny, kdy nesundám telefon z ucha. Snažím se, aby na tu pravidelnost nepřišli. Spojuji to třeba s jejich problémy, nemám negativní ohlasy. Spíš se snažím s nějakým konkrétním problémem, třeba že mám pro ně nějakou smlouvu a vyřešíme pak spoustu dalších věcí. Ne, abychom to řešili po mailu nebo telefonem, ale spíš osobně, aby to vnímali pozitivně a doufám, že vnímají.

- Tam je spousta věcí, třeba z 50% ta administrativa, to, co je třeba v tom měsíci vždy udělat, nějaká ta administrativa, hlášení, i když to teda jako vlastně asi nemáme, ale spousta reportů. Ta klasická péče o klienta, vymýšlení nových možností s tím klientem. Nový projekty

v návaznosti na tu strukturu těch klientů. Hodně je to práce, jakoby, že plánujete hodně dopředu na to, že nedokážete odhadnout ty svoje denní činnosti, protože nedokážete odhadnout, jak dlouho to potrvá těm ostatním, než vám odpoví.

- Máme k určitému datu komentáře plnění zákazníků, takže to je vždycky jeden, dva dny se tomu věnuji plně, protože musíte mít ty data a komentovat to, takže to je takový určitý mezník, se kterým musíme počítat. Jinak říkám, jako já se snažím být minimálně jednou měsíčně u zákazníka a návštěvy jako fyzicky to je lepší, než to řešit po telefonu. Takže když by se to vzalo jako čtyři týdny, tak každý ten týden jsou vždy ty dvě návštěvy, který jsou vždycky. Někdy, když se to třeba nedaří, tak následující měsíc jich je víc, protože je jasný, že bude co řešit, ale snažím se, aby tam ten kontakt byl minimálně jednou měsíčně osobní. Jinak jsou třeba i klienti, kteří chtějí jenom mailem, nechtějí jinak.

Jaké jsou nejvhodnější postupy/strategie/principy, které vedou ke splnění náročných úkolů?

- Pro mě je to určení si priorit, prvotní určení si priorit. Nějaký zanalyzování co je potřeba udělat, co je potřeba udělat jako první, co z čeho vychází. Někdy to vyjde, někdy to nevyjde samozřejmě, ale tohleto umět to rozlišit, co je důležitý, co není důležitý, ale hlavně odhalit to, co se za tím skrývá, protože ono někdy to je tak, že si řeknete, to je jednoduchý, to zvládnu během jednoho dne, ale ono se pak ukáže, rozkreje se to a pak jsou z toho velké problémy. Takže tohle je podle mého názoru ta strategie, ale nevím, jak bych ji nazval, ale rozhodně určení si priorit a dobré zanalyzování si toho problému a neřít si jen, teď hned do toho půjdu, protože ten problém může být složitější. Jako spíš s nadhledem si říci jo, je to tohle, aby člověk jen neřešil co, jak, takže i analyzovat.

- Otázka je to, co je náročný úkol. Pro mne je náročný úkol každý, který tady musím diskutovat s více jak deseti lidmi, pak se stává náročný. Pak zabírá znalost určitých osob a jejich informovanost, protože většinu věcí anebo z předchozí zkušenosti a vazby, který si postupně vytváříte. (...) Nicméně tady neexistuje jakoby ten 100% postup, že když vám to jednou vyšlo touhle cestou, tak když po ní půjdete znova, tak to vyřešíte. Tady se mění spousta věcí, takže ideální postup z mého hlediska, tak jak to vnímám já, tak si troufám říct, že momentálně neexistuje a nevím, jestli kdy v takovém počtu zaměstnanců vůbec někdy bude existovat. (...) Takže ale ta strategie asi je, znát spoustu lidí, vědět, kdo co dělá, mít na ně nějaký osobnější vazby, protože oni budou i potom reagovat na emailovou komunikaci a ne tak, že vás odkážou někam jinam, přes x dalších lidí.

- No, tak když si vzpomenu, že musíme samozřejmě plnit plán, to jsou strategie firmy, což je trošku o něčem jiném, ale já trošku prostě musím plánovat čas a myslím si, že s tímhle hodně bojujeme, já jsem si nějakou cestu našel, ale vim, že to prostě je problém a třeba naplánovat si víc jak na půlku toho dne, tak to je nesmysl, to je nesplnitelný, to nejde. Jo? Protože to je prostě najednou tolik úkolů, jo a co kde hoří. Takže maximálně tedy naplánovat si ráno ty maily. Takže v tuhleto smyslu se to musí plánovat i časově, protože prostě v osm ráno nechytíte klienta, takže mít to časově tak rozvržený, abyste věděl, kdy můžete kam volat a podobně. Takže určitě nejdůležitější je plánování času. Jako ten zbytek potom vždycky nějak vyjde, ale tohleto je nejdůležitější.

Uveďte soubor potřebných dovedností KAM:

- Určitě by měl být komunikativní, příjemný, milý, což souvisí s tím, aby působil dobře na lidi, když někam přijde. Samozřejmě by měl být takový ten typ člověka, který si jde za svým, to znamená, že má vytyčený nějaký cíl a hned tak se nedá z něj zviklat, ale měl by být i ten, který naslouchá. A nejenom, že reaguje na podněty, když mu někdo řekne hele tohle

potřebuju, ale spíš, že je vyhledává, že si poslechne toho druhého a z toho si pak vyvodí ty důsledky, které potřebuje. Ale potom samozřejmě by měl být zdatný obchodník.

- Komunikativnost, znalost PC. To asi vynechám úplně, protože to je jasné. Měl by to být orientační běžec, na velmi dlouhou trať. Orientaci určitě, bez toho se nechytá a dlouhý tratě určitě, určitě je potřeba při nějakých úkolech, na který vám nikdo neodpovídá, tak mít určitě trpělivost a nějakým způsobem na ně tlačit nebo je uhánět a taky výbornou paměť nebo dobrou propisku. Prostě by se taky měl umět pozitivně motivovat.

- No, podle mě musí být komunikativní, zvládat obchod, to určitě. Obchodní dovednosti taky. Myslím si taky, že musí mít určitý nadhled, protože spoustu věcí nemůže vyřešit sám a pokud si je ten KAM řeší jen sám, tak to nikdy nemůže stihnout, takže musí umět delegovat ty úkoly na někoho jinýho. To si myslím, že je hodně důležitý a kdo tohleto neumí, tak má problém. Samozřejmě empatii k zákazníkům, což taky může být občas problém, nejde to asi úplně naučit, ale nějakým způsobem možná jo, ale prostě ještě třeba nemá, nestíhá, nebát se přiznat, jo? Mít tu osobní statečnost, protože by mohl třeba i tu firmu nějak poškodit a pak se to stejně vrátí. Takže třeba i když nebude znát ty produkty, tak když bude zdatným obchodník, tak to vždycky zvládne.

Jaké by měl mít KAM potřebné osobnostní předpoklady? (vlastnosti, charakteristiky osobnosti)

- Podle mě by to měl být optimista, čili aby nebyl pesimistický, což souvisí s tím, že by měl být obchodník, ale no, podle mě by měl být takový ten nadhled, neměl by se úplně pitvat detaily proč, co, jak, kde. Vzít prostě ty problémy jako fakt a spíše to zabezpečit tak, aby se třeba ten problém příště neopakoval a podobně. Takže tohleto by měl mít hlavně, takový určitý nadhled a co jsem říkal, tah na bránu, no.

- Trpělivý, tolerantní, když pominu to základní jako komunikativní, co patří prostě k obchodníkovi, tak určitě je tam zapotřebí i kromě orientace, trošičku bych řekl i zkušenosti, to se vše odráží od osobnostní struktury těch obchodníků, čili jak rychle to pochopíte, takže i třeba nějaký intelektový předpoklady. Přemýšlím, co je specifický pro naši firmu, (...), tady je to těžší dohodnout se s tou společností, ti klienti jsou úplně zlatí. Opravdu kámen úrazu spadá vždycky sem.

- Nesmí se bát, musí si stát za svým názorem. Pokud udělá chybu tak to přizná, že jo. Ale takový ty lidi, co se boje a v předklonu už jdou někde něco říkat, tak to není možný v žádném případě. Nechci říkat čestný, ale určitou čest v sobě, aby byl loajální vůči firmě. Jako kdyby měl nastoupit někdo, kdo vidí peníze a myslí si, že by tu třeba půl roku přežíval, to nemá smysl, to ne.

Co odlišuje úspěšné KAM od méně úspěšných? (kritéria úspěšnosti)

- To je hrozně těžká otázka, protože to hodně souvisí s tím, jaké má ten KAM klienty, je to závislé hodně na klientech, protože někdy je úspěšný KAM ten, který prodá dotyčný daný produkt a někdy je úspěšný ten KAM, kterému neodejdou žádný klienti, aniž by jim něco prodal. Jo, takže, jak se pozná úspěšný KAM? Že má klienty, kteří si na něj nestěžují, ale na druhou stranu si na něj ti klienti stěžují. Ono si tak jakoby protiřečím, ale jde o to, že si na něj nestěžují v tom smyslu, že je neochotný, ale stěžují si na něj v tom smyslu, že s nimi vyjednává drsně o cenách a takových věcech, jako že jim neustoupí úplně ve všem. Je ochotný se s nimi sejít, řešit to s nimi, najde vždycky nějaké řešení, ale na druhou stranu zas od těch klientů za to něco chce. Jo? Není to takové to ustoupení v každém případě. To je podle mě, jako že občas si na něj ten klient stěžuje, ale není to o tom, že by stěžoval, že nic nedělá, ale spíš proto, že je tvrdý obchodník. Ale jako kdyby někdo řekl, že je to o tom, že plní

plán a že přeplňuje plán, tak si nemyslím, že je to vždy úspěšný obchodník. Nemyslím si, že ten, kdo plní a přeplňuje plán je úspěšný, je to i tom umění si to naplánovat a toho plánu se pak držet.

- Nedokážu říct, nemyslím si, že třeba plnění plánů je kritériem úspěšnosti KAMa, že to je závislý na tolika záležitostech, že to rozhodně ne. Třeba má hodně štěstí, ale aby (...). Nedokážu říct, že by to bylo jediný hodnocení úspěšnosti toho KAMa, nemusí to tak být, třeba to nemusí to být jeho chyba. Stejně tak, že třeba další bude dobřej, bude plány přeplňovat a přitom to vůbec nemusí být jeho zásluha. Myslím, že jediná možnost poznat je získat informace od klientů nebo spolupracovníků, že jsou schopný to říct, jestli je dobřej nebo jestli má nějaký problémy. Asi by se teda třeba šéf měl rozhodovat na základě zpětné vazby od nich, ale taky by to hlavně mělo být kombinací, takže třeba jaký má výsledky a jak ho ostatní hodnotí. Je i spousta viditelných parametrů, ale to není nic konstantního, na základě čeho by měl pořád hodnotit toho pracovníka. Prostě kombinací všeho. Ten obchod je natolik vrtkavý, že i ten dobřej KAM může přijít o dobrýho klienta, protože ten třeba dostane nějaký úplatek.

- Pokud ten KAM neumí hrát týmovou práci, tak má problém. Jako ne v tom smyslu, že by mu někdo házel klacky pod nohy, ale že se prostě nedozví věci, který pak zbytečně někde shání, nemá čas, neví kde je sehnat, nemá ty souvislosti, který už někdo někde zjistil, takže to je jedna věc. Hodně taky záleží na individualitě, pokud třeba někdo to bere tak, že si jde za tím svým cílem a má ty svoje zákazníky, za ty má odměnu a nebere ohled na kolegy, že vlastně jim škodí, tak potom vlastně ani ty informace mít nebude. Takže to si myslím, že je jedna věc a pokud se to dělá jen pro peníze a práce ho nebaví nebo jen pro prestiž. Takže to se časem prostě provalí a i ty zákazníci to zjistí a nemůže uspět.

Jaké nároky na týmovou spolupráci jsou spojeny s pozicí KAM?

- Podle mého názoru velké, i když se říká, že obchodník je obchodník a ten by si měl hrát na svých firmách, protože má svěřené portfolio firem. Já osobně si to nemyslím, obzvláště tady ve firmě, kdy některé společnosti, tak aniž by se to zdálo, tak spolu souvisejí, protože jedná dělá něco pro tu druhou a tato předává nám. Takže předávání informací, týmová práce a strategie, nějaký týmový duch by určitě být měl a nemělo by to být tak, že si každý jede na svém vlastním písečku.

- Záleží asi na úkolech, dokážu si představit, že nemusí být vůbec žádný, když třeba ten člověk je samostatný a nepotřebuje k řešení toho úkolu nikoho dalšího, tak ty nároky jsou minimální, pak je tam samozřejmě i otázka toho, aby byla neustále nějaká komunikace mezi tím týmem, ale to neberu jako spolupráci v pravém slova smyslu, ale určitě teda záleží na úkolech. Určitě jsou úkoly, které musíte dát dohromady i podle rozdělení po klientech podle nějakých kategorií. Ta spolupráce probíhá spíše v tom smyslu, že každý je specialistou na nějaký jiný, konkrétní produkt, takže samozřejmě pokud někdo něco potřebuje, tak se obrátíme jeden na druhého. Víceméně až na nějaké oficiální úkoly, které se mají brát jako týmovou práci.

- Tady tím, že většina se řeší, když ten zákazník chce nějakou službu, tak většina jsou nestandardní postupy, odchylky od obchodních podmínek a podobně. A pokud někdo něco takového řeší, tak se to na poradě řekne, teď i řešíme, (...). A pak by každý měl být taky hodnocenej na základě celku, protože každému se může stát, že mu odejde zákazník. Takže tady v těch stěžejních věcech ten tým spolupracuje, ale možná to není ještě úplně tak zažitý, jsou to noví lidé, ještě si to sedá. Ale že bychom se mezi sebou hádali, to ne.

Definujte nároky na spolupráci vně pracovní skupiny KAM.

- To je v rámci všech organizací společné, nemělo by se brát jako my jsme tohle oddělení a oni jsou tohle oddělení a oni to udělali špatně a oni. Ne, vše jsme my a my prostě musíme vyjít klientovi vstříc, ne jako klientovi říct ne, my to neuděláme. A ne jako říct oni obchodníci naslibují a on není schopen udělat nebo my bysme prodávali, kdyby vy jste byli schopni to udělat, slibujete něco a my jsme vám to nedovolili a to nejde, to neexistuje, ale není to specifikum jen firmy, ale to je specifikum velkých firem, to my a vy. Ale musím říct, že tady všichni firmu brání a jakmile na ni někdo sáhne, tak to cítí jako vlastní podnik, což mě mile překvapilo. Postupně se to mění, protože přichází noví lidé. A chápou firmu jako svoji domovinu, něco jako kdyby urazili jejich rodinu a brání ji.

- Tak určitě odpovědnost těch daných oddělení a nějakou lepší pomoc, abyste nemusel hledat dalších deset lidí, aby vám neřekli tohle já nedělám. Ale tohle je vlastně odpovědnost z té pozice. Určitě i nějaký dodržování termínů, když vám někdo neodpoví na dotaz deset dní a není na telefonu, tak je to problém určitě.

- Tam musí být provázanost s různými odbory, někdy to funguje, někdy to nefunguje. Ale to je i tím, že nejsou nově nastaveny ty procesy, není to úplně zažitý. Ono to třeba funguje, ale trvá to dlouho. Hodně se to zlepšuje.

Jaké jsou nejčastější zdroje střetů/konfliktů?

- V rámci našeho oddělení právě nepředávání informací, teď nebudu říkat lezení si do klientů, protože to zas až tak nehrozí, ale ta obava, aby někdo nebyl lepší, někdo nebyl horší, ta soutěživost a tohleto, to občas. No a samozřejmě nový KAMové a staří KAMové co tu jsou už nějakou dobu, tak to můžou vznikat nějaký, no a pak to jsou samozřejmě osobní, až na osobní rovině, ale že to není nic až tak dramatického.

- To je právě tady tohleto, to nepředávání informací a neodpovídání na dotazy a přehazování na jiné.

- Tady máme konflikty jako běžný, že by došlo k nějakému opravdu vážnému konfliktu, tak to nevím. Může být konflikt, že třeba někdo něco řeší a zapomene to říct tomu druhému KAMovi, který do toho byl nějakým způsobem zatažen. Nebo prostě neřekne všechny informace, ale většinou si to ty dva vyřeší mezi sebou, jo? Protože už prostě jsme na určitý úrovni a nějak se vždycky dohodnem, že se to dá. Taky se stává, že si některé jiné oddělení něco vymyslí a nám to neřeknou, tak to se stává.

Jaké jsou nejvhodnější postupy k jejich vyřešení, příp. předcházení?

- No, to možná je takový to, nevím, jestli je to populární nebo už to zase není populární, ale dost tomu předchází takové ty společné výjezdy, nepracovní věci, ale jsou i lidi, kteří se toho nechtějí zúčastnit, tak to se pak nedá nic dělat, ale tam se většinou pročistí vzduch, protože většinou se baví o nepracovních věcech, jde hlavně o to, že je to opravdu nepracovní a nesmí se tam pracovat a to je to nejdůležitější, protože ty lidi líp se poznají, líp si sednou a zjištěn, že on to tak vlastně nemyslí, protože to řekne a není to vztahovačný a zjistí, že to tak vlastně vůbec není a nebo je, ale musí si to vyřídit mezi sebou, ne aby to řešil vedoucí.

- Ono je to samozřejmě pohled z jednoho úhlu, na jednu stranu je to dost těžký to ošetřit, kort v takovém počtu lidí. Nevím, nedokážu si představit. Většinou je to daný nastavením té jednotlivé pracovní pozice a kompetence, takže ty asi jasně definovat. A nastavit jasný komunikační systém. Pro mne je tohle asi ten největší problém.

IV. POUŽITÉ ZDROJE

POUŽITÉ ZDROJE

- CASCIO, W. F. *Managing Human Resources*. New York: McGraw-Hill, 1986. Chapter 7. p. 209-245. ISBN 0-07-010302-10.
- BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. et. al. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- BELZ, H. – SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Východiska, metody, cvičení a hry*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. IV. Část, Kapitola 2. S. 165-184. ISBN 80-7178-479-6.
- BOYD, H W. – WALKER, O. C. – LARRÉCHÉ, J. C. *Marketing management: A Strategic Approach with a Global Orientation*. Chicago: Irwin, 1995. Chapter 16. p. 382-408. ISBN 0-256-12576-7.
- BROOKS, I. *Firemní kultura. Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- BUREŠ, Z. *Psychologie práce a její užití*. 1. vyd. 230 s. Praha: Práce, 1967.
- CEJTHAMR, V. 2005a. Řízení skupin. In Dědina, J. – Cejthamr, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. Kapitola 10. S. 153-164. ISBN 80-247-1300-4.
- CEJTHAMR, V. 2005b. Organizační rozvoj (změna, konflikt, kultura). In Dědina, J. – Cejthamr, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. Kapitola 17. S. 263-282. ISBN 80-247-1300-4.
- DĚDINA, J. Jednotlivec a řízení jednotlivců. In Dědina, J. – Cejthamr, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. Kapitola 8. S. 125-140. ISBN 80-247-1300-4.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost. Příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 1993. 374 s. ISBN 80-7184-141-2.
- DRBOHLAVOVÁ, L. *Co se stane, když nejsou lidi aneb o adaptačním usilování v ČKD TATRA, a. s. Personalista*, 1996, roč. 1, č. 6, S. 22-23. ISSN 1211-2763.
- ENDRÖCZI, E. *Stress and Adaptation*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 1991. Chapter 11. p. 156-175. ISBN 963-05-5834-3.

- FOSTER, M. R. Effective Job Analysis Method. In Condrey, S. E. *Handbook of Human Ressource Management in Goverment*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. Chapter 23, p. 528-555. ISBN 0-7879-7258-4.
- FOOT, M. – HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. Kapitola 8, S. 205-230. ISBN 80-7226-515-6.
- FUHRER, F. *Praxis der Mitarbeiterführung. Grundlagen, Impulse und Verhaltensweisen für den erfolgreichen Umgang mit Arbeitern*. Altstätten: Staatskunde-Verlag E. Krattiger AG, 1993. S. 188. ISBN 3-85612-086-6.
- GABRHELÍK, I. *Vliv motivačních aspektů osobnostních proměnných na vybrané charakteristiky pracovních kolektivů v O. P. Svít*. Gottwaldov: ČSAV vědecké kolegium pedagogiky a psychologie, 1988. 25 s.
- GALT, R. G. *The Value of Training and Orientation Programs in Large Medical Organizations*. *Journal for Nurses in Staff Development* [online]. July/August 2000, vol. 16 (4) [cit. 2008-05-15], p. 151-156. Dostupné na internetu: <<http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?>>. ISSN 1098-7886.
- HALCHMI, A. – VAN DER KROGT, T. The role of the Manager in Employee Motivation. In Condrey, S. E. *Handbook of Human Ressource Management in Goverment*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. Chapter 22, p. 469-498. ISBN 0-7879-7258-4.
- HÁŠA, S. *Teorie a praxe současné personální psychologie*. Praha: Univerzita Karlova. Filozofická fakulta. Katedra psychologie, 2005. 161 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Pavel Uhlář.
- HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 1998. Kapitola 3. S. 48-68. ISBN 80-7178-198-3.
- HERMOCHOVÁ, S. *Sociálně psychologický výcvik. Příspěvek sociální psychologie k metodice práce s přirozenou skupinou*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 1982. 210 s.
- HODAČOVÁ, L. et al. *Hodnocení pracovní psychické zátěže u zaměstnanců různých profesí*. *Československá psychologie*, 2007, roč. 51, č. 4, S. 335-346. ISSN 0009-06210.

- JAKUBKA, J. *Nový zákoník práce ve znění novely č. 585/2006 Sb. a včetně důvodové zprávy*. 2. vydání. Olomouc: ANAG, 2007. § 32, S. 37. ISBN 987-80-7263-366-1.
- JOHANSSON, G. – LUNDBERG, U. Psychophysiological Aspects of Stress and Adaptation in Technological Societies. In Jones, N. B. – Reynolds, V. (eds.). *Human Behaviour and Adaptation*. London: Taylor & Francis LTD, 1978, vol. 18, p. 285-303. ISSN 0081-15310.
- KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.
- *Komenského slovník naučný*. Praha: Nakladatelství a vydavatelství Komenského slovníku naučného. Svazek 7.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. Kapitola 6. S. 189-201. ISBN 987-80-7261-168-3.
- LAVOIE-TREMBLAY, M., et al. *How to Facilitate the Orientation of New Nurses Into the Workplace*. *Journal for Nurses in Staff Development* [online]. 2002, vol. 18, no. 2 [cit. 2008-05-15], p. 80-85. Dostupné z internetu: <<http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?>>. ISSN 1098-7886.
- LITTLE, M. A. An Overview of Adaptation. In Dyson-Hudson, R. – Little, M. A. *Rethinking Human Adaptation: Biological and Cultural Models*. Colorado: Westview Press, 1983. Chapter 8. p. 137-147. ISBN 0-86531-511-6.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura českých výrobních firem: hodnoty a normy chování*. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2006, roč. 41, č. 3-4, S. 131-139. ISBN 80-246-1220-8.
- MAREŠ, J. *Elektronické učení a individuální styly učení*. *Československá psychologie*, 2004, roč. 48, č. 3, S. 247-262. ISSN 0009-06210.
- MARUŠOVÁ, O. *Program pomoci uvolňovaným zaměstnancům*. *HR Forum*, 2002, roč. 3, č. 1, s. 42-45. ISSN 1212-69010.
- MATOUŠEK, O., RŮŽIČKA, J. *Profesiografická schémata*. 3. vyd. Praha: Institut pro výchovu vedoucích pracovníků ministerstva průmyslu ČSR, 1984. 104 s.

- MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J. – RAISOVÁ, J. *Personální management*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. 1. vyd. 147 s. ISBN 80-7082-394-1.
- MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J. *Psychologie v ekonomické praxi*. 3. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999. 190 s. ISBN 80-7082-538-3.
- MAYEROVÁ, M. 2000a. Analýza práce. In Mayerová, M. – Růžička, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: Nakladatelství H&H, 2000. Kapitola 4. S. 43-49. ISBN 80-86022-65-10.
- MICHÁLEK, P. et al. *Motivace pracovní činnosti a kvalita života při práci na českém venkově – část II. Psychologie v ekonomické praxi*, 2006, roč. 41, č. 3-4, S. 185-191. ISBN 80-246-1220-8.
- MIKŠÍK, O. *Člověk a svízelné situace*. 1. vyd. Praha: Naše vojsko, 1969. Část II. Kapitola 1. S. 141-185.
- MIKŠÍK, O. *Psychologická charakteristika osobnosti*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 256 s. ISBN 80-246-0240-7.
- MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
- MISKELL, J. R. – MISKELL, V. *Pracovní motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. Kapitola 5. S. 44-50. ISBN 80-7169-317-0.
- PERSECA, T. Some Aspects of Human Adaptation to Environment. In *Evolution and Adaptation II*. Cluj-Napoca: Universitae Babec-Bolyai, 1985. p. 9-17.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- PRAJZLER, T. *Ouplacement jako forma personálně-psychologické pomoci propouštěným zaměstnancům. Psychologie v ekonomické praxi*, 2006, roč. 41, č. 1-2, S. 37-46.
- RAPPAPORT, R. A. Adaptation and the Structure of Ritual. In Jones, N. B. – Reynolds, V. (eds.). *Human Behaviour and Adaptation*. London: Taylor & Francis LTD, 1978, vol. 18, p. 77-102. ISSN 0081-15310.
- REYNOLDS, V. Introduction. In Jones, N. B. – Reynolds, V. (eds.). *Human Behaviour and Adaptation*. London: Taylor & Francis LTD, 1978, vol. 18, p. 161-170. ISSN 0081-15310.

- ROTTEROVÁ, B. *Má systém mentoringu uplatnění v moderní organizaci? HR Forum*, 1999, roč. 1, č. 3, S. 13-14. ISSN 1212-69010.
- RŮŽIČKA, J. *Psychologie v práci s lidmi. Sociálně psychologický rozbor*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1978. 235 s.
- RŮŽIČKA, J. – HLADKÝ, A. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1972. 84 s.
- RŮŽIČKA, J. – MATOUŠEK, O. – HLADKÝ, A. *Člověk a práce – psychologické aspekty pracovní činnosti*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1972. 303 s.
- RŮŽIČKA, J. 2000a. Profesní náročnost. In Mayerová, M. – Růžička, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: Nakladatelství H&H, 2000. Kapitola 5. S. 50-58. ISBN 80-86022-65-10.
- RŮŽIČKA, J. 2000b. Adaptace pracovníků v organizaci. In Mayerová, M. – Růžička, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: Nakladatelství H&H, 2000. Kapitola 7. S. 74-82. ISBN 80-86022-65-10.
- RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda, 1985. 1. vyd. 120 s.
- RYMEŠ, M. Osobnost a práce. Štikar, J., et al. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. S. 89-136. ISBN 80-246-0448-5.
- ŘEHÁKOVÁ, B. *Measuring Value Orientations with the Use of S.H. Schwartz's Value Portraits*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2005. 47 s. ISBN 80-7330-071-0.
- ŘEHULKOVÁ, J. *Kognitivní styl, studijní styl a místo kontroly osobnosti*. *Československá psychologie*, 2007, roč. 51, č. 3, S. 238-252. ISSN 0009-06210.
- ŘIHÁČEK, T. *Rozmrzelost z hluku: konceptualizace a predikátory psychosociální povahy*. *Československá psychologie*, 2007, roč. 51, č. 2, S. 117-128. ISSN 0009-06210.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.
- ŠTIKAR, J. Práce a její podmínky. In Štikar, J., et al. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. S. 47-88. ISBN 80-246-0448-5.

- ŠTIKAR, J. – RIEGEL, K. – HOSKOVEC, J. Činnostní charakteristiky metod. In Štikar, J., et al. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. S. 245-279. ISBN 80-246-0448-5.
- THORNE, K. – PELLANT, A. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. Výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.
- WAGNEROVÁ, I. *Řízení výkonnosti – Hodnocení pracovníků jako významný nástroj řízení výkonnosti*. 1. vyd. Brno: Nosova tiskárna, 2005. ISBN 80-903516-5-4.
- WALKER, A. J. et al. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. Část I. S. 24-116. ISBN 80-247-0449-8.
- WERTHER, W. B. – DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. Kapitola 8. S. 243-269. ISBN 80-85605-04-10.
- WITTENBERGER, C. Fitness, as an Essentials Feature of Life. In *Evolution and Adaptation II*. Cluj-Napoca: Universitae Babec-Bolyai, 1985. p. 28-33.
- ŽÍDKOVÁ, Z. *Faktor sociální interakce v kategorizaci prací*. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2003, roč. 38, č. 3-4, S. 111-120. ISBN 0033-30010.

POUŽITÉ ZDROJE (necitované v textu)

- BRISTOL, L. M. *Social Adaptation: A Study in the Development of the Doctrine of Adaptation as a Theory of Social Progress*. London: Harvard University Press, 1921. p. 356.
- DĚDINA, J. Řízení lidských zdrojů. In Dědina, J. – Cejthamr, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. Kapitola 14. S. 223-238. ISBN 80-247-1300-4.
- FERJENČÍK, J. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu. Jak zkoumat lidskou duši*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 256 s. ISBN 80-7178-367-6.

- MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J. *Řízení profesní kariéry*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2002. 119 s. ISBN 80-7082-835-8.
- MIKŠÍK, O. *Úvod do psychologické metodologie II. Postupy vědeckého zkoumání od vymezení problému k výzkumnému projektu*. 1. vyd. Praha: SPN, 1986. 118 s.
- MISKELL, J. R. – MISKELL, V. *Pracovní motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1996. Kapitola 5. S. 44-50. ISBN 80-7169-317-0.

POUŽITÉ INTERNETOVÉ ZDROJE

- *Integrovaný portál MPSV* [online]. [cit. 2008-06-26]. Dostupné na internetu: <http://portal.mpsv.cz/sz/local/so_info/stat/mira>.
- *Výroční zprávy organizace*. Vzhledem k žádosti o zachování anonymity nelze uvést zdroj.